



**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI  
MTs. MUALLIMIN UNIVA MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat  
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.)  
Pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan*

**Oleh:**

**ANGGI LUTFIYANA**  
**NIM.030.71.61.026**

**PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2020**



**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI  
MTs. MUALLIMIN UNIVA MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat  
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.)  
Pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan*

Oleh:

**ANGGI LUTEIYANA**  
**NIM: 030.71.61.026**

Menyetujui,

**Pembimbing I**

**Dr. Mesiono, S.Ag, M.Pd**  
**NIP : 19710727200701 1 031**

**Pembimbing II**

**Drs. Syafri Fadillah Marpaung, M.Pd**  
**NIP : 19670205201411 1 001**

Ketua Prodi MPI

**Dr. Abdilah, M.Pd**  
**NIP: 19680805 199703 1 002**

**PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2020**

Nomor : Istimewa  
Lamp : -  
Perihal : Skripsi  
**A.n. Anggi Lutfiyana**

**Kepada Yth.**  
**Bapak Dekan FITK**  
**UIN-SU**  
Di –  
Medan

*Assalamu 'alaikum Wr.Wb.*

Dengan Hormat,

Setelah membaca, meneliti, mengoreksi, dan mengadakan perbaikan seperlunya terhadap skripsi saudara :

Nama : Anggi Lutfiyana  
Nim : 0307161026  
Jurusan/Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan

Dengan ini kami menilai skripsi tersebut dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang munaqasah skripsi pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Sumatera Utara

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Menyetujui,

Pembimbing I



Dr. Mesiono, S.Ag, M.Pd  
NIP : 19710727200701 1 031

Pembimbing II



Drs. Syafri Fadillah Marpaung, M.Pd  
NIP : 19670205201411 1 001

## ABSTRAK



Nama : Anggi Lutfiyana  
NIM : 0307161026  
Tempat/Tgl Lahir : Aek Nabara, 27 Oktober 1998  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
Pembimbing I : Dr. Mesiono, S.Ag, M.Pd  
Pembimbing II : Drs. Syafri Fadillah Marpaung, M.Pd  
Judul Skripsi : Strategi Kepemimpinan Kepala  
Madrasah Dalam Meningkatkan  
Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs.  
Muallimin Univa Medan

---

Kata Kunci : *Strategi Kepemimpinan, Kinerja, Tenaga Kependidikan*

Penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan. Adapun tujuan penelitian ini mengungkapkan : 1) Untuk mendeskripsikan strategi kepemimpinan di MTs. Muallimin Univa Medan. 2) Kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan. 3) Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan. 4) Kendala yang terjadi dalam strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif naturalistik dengan peneliti meneiti langsung ke lapangan. Teknik pengumpulan data berupa metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Subjek penelitian yaitu : Kepala madrasah dan tenaga kependidikan. Adapun langkah menganalisis data dengan cara reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi data. Untuk

menguji keabsahan data dilakukan uji kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa : 1) Strategi kepemimpinan kepala madrasah di MTs. Muallimin Univa Medan adalah strategi kekeluargaan, dan juga melakukan strategi dengan cara musyawarah atau kepemimpinan yang demokratis. 2) Kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan bahwasanya selama ini sudah berjalan cukup baik, walaupun masih banyaknya kekurangan. Kinerja yang menurun diakibatkan karena faktor usia dan saling menutupi kekurangan satu sama lain. 3) Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan dengan melakukan strategi pelatihan-pelatihan terhadap tenaga kependidikan juga menyediakan fasilitas sarana dan prasarana yang memadai. Kepala madrasah juga melakukan penghargaan untuk memotivasi tenaga kependidikan. 4) Kendala yang terjadi dalam strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan yaitu kekurangan tenaga ahli dan juga beberapa hari terakhir kedisiplinan tenaga kependidikan sedikit berkurang dikarenakan kesibukan masing-masing.

Diketahui Pembimbing I



Dr. Mesiono, S.Ag. M.Pd  
NIP : 19710727200701 1 031

## KATA PENGANTAR



Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia, dan kasih sayang-Nya kepada umat manusia. Shalawat dan salam semoga tetap tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, seluruh keluarga, sahabat, dan pengikutnya hingga akhir masa.

Skripsi yang berjudul: **“Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan”** ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.) pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Univeristas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini dapat terselesaikan karena adanya dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis sangat berterima kasih kepada semua pihak yang terkait baik secara langsung maupun tidak langsung yang telah memberikan kontribusi dan motivasi dalam penyelesaian skripsi.

Secara khusus dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada Bapak Dr. Mesiono, S.Ag, M.Pd, sebagai pembimbing I dan kepada Bapak Drs. Syafri Fadillah Marpaung, M.Pd, selaku pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan skripsi dari awal hingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Namun penulis menyadari, bahwa penulis adalah manusia biasa yang tidak luput dari kesalahan dan kekhilafan. Sehingga penulis yakin, bahwa di dalam karya ini banyak terdapat kesalahan dan kejanggalan. Untuk itu, dengan segala

kerendahan hati, penulis memohon maaf sebesar-besarnya, dan tidak lupa juga penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun, yang nantinya akan sangat membantu penulis dalam memperbaiki karya ini.

Akhirnya penulis berharap skripsi ini dapat memunculkan terobosan baru didalam dunia pendidikan dan dapat bermanfaat bagi semua pihak. Semoga dengan skripsi ini dapat menjadi kontribusi dalam ilmu pengetahuan khususnya ilmu Manajemen Pendidikan Islam di lembaga pendidikan dan bermanfaat bagi pembaca pada umumnya. *Aamiin Yaa Rabbal 'Alamiin.*

Penulis



Anggi Lutfiyana  
NIM : 0307161026

## UCAPAN TERIMA KASIH

Dalam kesempatan ini, peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, dalam hal ini saya ucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Ayahanda tersayang Azhari Efendi dan Ibunda tercinta Siti Zaleha Hsb, serta juga abang-abang tersayang yaitu Andi Pati Dana, Adi Lukmana, Azli Tri Wardana dan seluruh sanak keluarga yang telah memberikan doa serta dukungan untuk dapat menyelesaikan perkuliahan dan penyusunan skripsi ini. Semoga Allah SWT. senantiasa memberikan limpahan rahmat dan Karunia-Nya kepada mereka.
2. Pimpinan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, Bapak Rektor Dr. Saidurrahman, M.Ag
3. Bapak Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd dan seluruh Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Abdillah, M.Pd sebagai ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, sekaligus sebagai Penasehat Akademik yang selalu memberikan motivasi kepada saya sehingga mampu menyelesaikan program perkuliahan sesuai dengan yang diharapkan.
5. Bapak Dr. Mesiono, S.Ag, M.Pd, sebagai pembimbing I dan kepada Bapak Drs. Syafri Fadillah Marpaung, M.Pd, selaku pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan skripsi dari awal hingga skripsi ini dapat terselesaikan.



6. Bapak Kepala Madrasah MTs. Muallimin Univa Medan yaitu Bapak Drs. Kasran, MA dan Bapak Muhayyan, MA selaku Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum, Bapak Irham Azmi, S.Pd.I dan sebagai Wakil Kepala Madrasah bidang Kesiswaan, dan Bapak H. M. Syukur Abrazain BA. Sebagai Wakil Kepala Madrasah bidang Pembiayaan dan Sarana Prasarana dan Bapak Supriyadi, S.HI sebagai Ketua Tata Usaha serta seluruh dewan guru beserta staf administrasi MTs. Muallimin UNIVA Medan yang telah memberikan kontribusi data-data kepada penulis dalam proses penelitian
7. Seluruh rekan-rekan sahabat yang telah memberikan dorongan dan motivasi selama penyelesaian skripsi ini. Kepada sahabat seperjuangan Yuni Sahdiah, Novia Fatma, Nur Hazizi, Ronda Marito Hsb, Sarah Ramadhani, Putri Anggraini, Ana Srianti, Shohihatun Bariyah, Asha serta sepupu ku Rina Hsb.
8. Kepada adik-adik ku tersayang yaitu Sri Rahayu dan Salsabila Sitepu yang udah banyak bantuin dan hibur kakak selama di kos, dan juga kak icak dan danisya yang udah banyak memberi nasehat selama di kosan.
9. Kawan-kawan seperjuangan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Tahun Akademik 2016 terkhususnya buat MPI-4.
10. Serta sahabat-sahabat lainnya yang tidak bisa saya sebutkan namanya satu persatu yang telah menemani dikala senang maupun susah dan saling menasehati ketika salah dan selalu mendukung penulis.

Semua pihak yang telah memberikan bantuan, dukungan moral, maupun spritual yang tidak dapat disebutkan satu persatu saya ucapkan banyak terima kasih. Semoga skripsi ini membawa manfaat yang sebesar-besarnya dalam rangka

mencerdaskan bangsa ini, semoga ilmu yang telah di peroleh penulis mendapat keberkahan dan dapat diamalkan dalam kehidupan sehari-sehari. Semoga Allah SWT memberikan balasan rahmat sesuai dengan amal kebaikan yang telah diberikan. Aamiin

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, untuk itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada semua pembaca, bagi dunia pendidikan pada umumnya dan mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam pada khususnya.

Medan, 21 Juli 2020



Anggi Lutfiyana  
NIM : 0307161026

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>UCAPAN TERIMA KASIH.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	8
C. Rumusan Masalah .....	9
D. Tujuan Penelitian .....	9
E. Manfaat Penelitian.....	10
<b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>	<b>12</b>
A. Konsep Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	12
1. Pengertian Strategi Kepemimpinan.....	12
2. Karakteristik Pemimpin .....	19
3. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan .....	21
4. Gaya Kepemimpinan .....	24
5. Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah.....	27
B. Konsep Kinerja Tenaga Kependidikan.....	29
1. Pengertian Kinerja .....	29
2. Standar Kinerja.....	32
3. Penilaian Kinerja .....	34
4. Pengertian Tenaga Kependidikan.....	37
5. Kinerja Tenaga Kependidikan.....	39
C. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan .....	42
1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah.....	42
2. Strategi Mutu Peningkatan Tenaga Kependidikan .....	44

D. Penelitian Relevan.....	47
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>50</b>
A. Pendekatan Metode yang Digunakan .....	50
B. Subjek Penelitian.....	51
C. Prosedur Pengumpulan Data.....	52
D. Analisis Data.....	56
E. Pemeriksaat atau Pengecekan Keabsahan Data .....	59
<b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN PENELITIAN .....</b>	<b>65</b>
A. Temuan Umum .....	65
1. Sejarah Singkat MTs. Muallimin Univa Medan .....	65
2. Visi dan Misi MTs. Muallimin Univa Medan.....	66
3. Struktur Organisasi MTs. Muallimin Univa Medan.....	67
4. Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan.....	70
5. Data Siswa/i MTs. Muallimin Univa Medan .....	75
6. Sarana dan Prasarana di MTs. Muallimin Univa Medan.....	77
B. Temuan Khusus.....	82
1. Strategi Kepemimpinan di MTs. Muallimin Univa Medan .....	82
2. Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan .....	86
3. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan .....	90
4. Kendala yang Terjadi Dalam Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan .....	95
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	100
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>106</b>
A. Kesimpulan .....	106
B. Saran.....	108
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>109</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>113</b>

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 4.1 DATA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN .....	68
Tabel 4.2 DATA SISWA/I TAHUN PELAJARAN 2019-2020.....	74
Tabel 4.3 SARANA DAN PRASARANA TAHUN PELAJARAN 2019-2020 ..	75
Tabel 4.4 DATA KONDISI INVENTARIS TAHUN PELAJARAN 2019-2020	77

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Izin Riset.....	112
Lampiran 2. Surat Balasan Riset .....	113
Lampiran 3. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian .....	114
Lampiran 4. Pedoman Wawancara .....	116
Lampiran 5. Foto Dokumentasi dan Gambar .....	121

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Ruang Tenaga Kependidikan .....	120
Gambar 4.2 Lapangan Sekolah .....	120
Gambar 4.3 Foto Wawancara Bersama Kepala Madrasah yaitu Bapak Drs. Kasran, MA .....	121
Gambar 4.4 Foto Wawancara Bersama Kepala Perpustakaan yaitu Ibu Rosdani Hasibuan .....	122
Gambar 4.5 Foto Wawancara dengan Koordinator Tahfidz yaitu Ibu Khairunissa Pulungan, S.Pd .....	123
Gambar 4.6 Foto Wawancara dengan Tata Usaha Bagian Kurikulum yaitu Ibu Roslila, S.Pd.I .....	123
Gambar 4.7 Foto Wawancara dengan Tata Usaha Bagian Operator Sekolah yaitu Ibu Halimatussakdiyah, S.Pd.I .....	124
Gambar 4.8 Foto di Depan Ruang Kantor MTs. Muallimin Univa Medan .....	124

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan pada hakikatnya adalah tanggung jawab keluarga, masyarakat, dan pemerintah sebagai sebuah kesatuan. Fungsi dan peran ketiga institusi pendidikan tersebut saling menjembati antara pendidikan dalam keluarga, di masyarakat, dan pada seluruh jajaran institusi yang mengurus pendidikan secara formal. Hal ini bertujuan agar kebutuhan terhadap pendidikan yang tumbuh dari setiap keluarga dapat dikembangkan dalam kegiatan pendidikan di sekolah atau madrasah dan bersifat sebagai kebijakan publik yang dibuat oleh pemerintah yaitu Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud).<sup>1</sup>

Upaya percepatan peningkatan mutu pendidikan merupakan prioritas utama yang sedang diupayakan oleh pemerintah melalui Kementerian yang mengelola pendidikan, yaitu Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Kementerian Agama. Untuk mencapai tujuan peningkatan mutu pendidikan itu diawali dengan upaya mewujudkan tata kelola (*management* dan *governance*) yang baik sebagai prasyarat utama dari lembaga-lembaga pendidikannya yang ada.

Kebutuhan terhadap pendidikan yang dikembangkan dari tingkat keluarga hingga kebijakan publik yang dibuat oleh pemerintah seperti yang dipaparkan di atas dan keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu

---

<sup>1</sup> Yusuf Hadijaya, *Administrasi Pendidikan*, (Medan : Perdana Publishing, 2012) Hal. 26.



membentuk sistem pendidikan nasional yang dapat dianggap sebagai jaringan satuan-satuan pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Sistem pendidikan nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Konsep sistem pendidikan nasional akan tergantung pada konsep tentang sistem dan pendidikan nasional. Perlu pula disadari bahwa konsep mengenai sistem dan pendidikan nasional tidak dapat hanya diturunkan dari praktik pelaksanaan pendidikan yang terjadi sehari-hari di lapangan, melainkan harus dilihat dari segi teoritis, konsep, atau ide dasar yang melandasinya dan kebijakan-kebijakan yang ada seperti Undang-Undang Dasar, Undang-Undang Pendidikan dan peraturan-peraturan lain mengenai pendidikan dan pengajaran.

Pengertian mengenai sistem pendidikan nasional dapat dijumpai dalam Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam Pasal 1 ayat 1 Undang-Undang ini pendidikan didefinisikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan diri, masyarakat, bangsa dan negaranya.

Meski sering kali kita mendengar dan menggunakan istilah pendidikan, tetapi ketika pendidikan diartikan dalam satu batasan tertentu maka menjadi suatu hal yang menarik untuk menelusuri lebih dalam lagi tentang pengertian pendidikan. Pendidikan dalam bahasa Indonesia berasal dari kata “didik” yang

berarti memelihara dan memberi latihan (ajaran, tuntutan, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran. Sedangkan pendidikan berarti proses pengubahan sikap dan tingkah laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan : proses, perbuatan, cara mendidik.<sup>2</sup>

Jadi dapat disimpulkan pendidikan merupakan usaha sadar yang dilakukan seseorang untuk dapat merubah pola pikir seseorang serta bertambahnya wawasan seseorang dalam menanggapi suatu hal dan dapat mendewasakan diri dengan melalui pengajaran dan pelatihan agar mempunyai kehidupan dengan tujuan yang lebih baik lagi di masa yang akan datang.

Peningkatan kualitas proses pembelajaran ini akan sangat tergantung pada pengelolaan sekolah dan pengajaran atau pendekatan yang diterapkan oleh strategi kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah terbukti mempengaruhi implementasi dan pemeliharaan perubahan dan berkorelasi dengan hasil belajar murid. Peningkatan mutu pendidikan secara mikro sangat ditentukan oleh operasionalisasi manajemen ditingkat sekolah. Pembangunan pendidikan nasional merupakan upaya bersama seluruh komponen pemerintah maupun masyarakat. Pendidikan diharapkan dapat melahirkan insan-insan terpelajar yang mempunyai peranan penting dalam proses transformasi sosial dalam masyarakat.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Azizah Hanum Ok, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Medan : Rayyan Press, 2017) Hal 4.

<sup>3</sup> Nurasih, Murniati AR, dan Cut Zahri Harum, “*Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu di SD Negeri 1 Peukan Bada Aceh Besar*”, 2015, Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala, Volume 3, No. 3, hal : 118-119.

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran yang kuat dan terfokus jika kepemimpinan itu memahami tujuan pendidikan secara utuh dan menyeluruh. Keberhasilan memimpin satuan pendidikan, tentu saja tidak terlepas bagaimana seorang pemimpin satuan pendidikan memahami apa yang menjadi dasar utama baginya untuk membawa satuan pendidikan ke arah yang sudah ditetapkan.

Kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah menjadi sosok yang mengupayakan pemberian semangat atau motivasi bagi para pendidik dan tenaga kependidikan agar senantiasa menjalankan tugas pembelajarannya dengan maksimal sebagaimana dalam undang-undang. Masyarakat menyimpan harapan yang besar kepada kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan yang masih belum mencapai tujuan pendidikan.

Kepala madrasah mempunyai tanggung jawab untuk dapat memimpin dengan baik, memberikan inovasi dan motivasi bagi pendidik dan tenaga kependidikan serta melahirkan kompetensi profesional dalam menjalankan kewajibannya sebagai pendidik dan tenaga kependidikan.

Peran utama dalam menjalankan pola manajemen sekolah terletak pada kepala sekolah dan seluruh komunitas sekolah, baik secara bersama-sama maupun individu. Kepala sekolah orang yang bertanggung jawab untuk menjalankan roda organisasi sekolah. Menyikapi tentang peran, fungsi, dan tanggung jawab kepala

sekolah hendaknya memiliki komitmen yang tinggi atas pekerjaannya di samping profesional dan berdedikasi.<sup>4</sup>

Permendiknas nomor 24 tahun 2008 Tentang Standar Administrasi Sekolah/Madrasah menyebutkan bahwa seorang kepala tata usaha harus mempunyai kompetensi manajerial. Manajer harus mampu mempengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan mengendalikan para tenaga kependidikan yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan agar mereka mau dan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara lebih profesional sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Strategi merupakan sebuah urutan langkah yang logis yang menggerakkan organisasi dari pernyataan misi di level atas sampai pada kinerja dari semua orang yang berperan sebagai ujung tombak, seperti pengawas sekolah, kepala sekolah, dan guru. Strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia (tenaga kependidikan) juga dapat dikemukakan sebagai penentuan langkah-langkah pengembangan sumber daya manusia yang meliputi proses rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan pengevaluasian kinerja terhadap personilnya itu dan jalur-jalur alternatif dari langkah-langkah pengembangan sumber daya manusia itu agar kinerja seluruh personil pada organisasi tersebut dapat berjalan sesuai arah yang telah direncanakan dalam kerangka pencapaian tujuan organisasi.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>Karina Purwanti, Murniati, dan Yusrizal, “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pada SMP Negeri 2 Simuelue Timur”, 2014, Jurnal Ilmiah Didaktika, Vol. XIV NO.2, Hal. 391.

<sup>5</sup> Yusuf Hadijaya, *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif*, (Medan : Perdana Publishing, 2013) Hal 194.

Dari penjelasan diatas mengenai strategi kepemimpinan dapat disimpulkan secara teoritis strategi kepemimpinan kepala sekolah adalah kunci sukses dalam sebuah organisasi dalam mencapai tujuan. Dengan adanya kepemimpinan yang tepat akan mendapatkan hasil yang maksimal. Strategi kepemimpinan adalah langkah awal seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dan perannya dalam memimpin.

Strategi kepemimpinan merupakan sebuah rencana yang telah dirumuskan atau dirancang oleh sebuah pemimpin dalam suatu institusi untuk menjalankan tugas serta memberikan motivasi terhadap bawahannya guna bekerjasama dalam melakukan segala sesuatu agar dapat mencapai sesuatu yang telah di rencanakan. Jadi, artinya sebagai kepala madrasah dalam sebuah lembaga, harus mempunyai strategi dikarenakan sangatlah berpengaruh dalam menjalankan kepemimpinannya guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Jadi dapat disimpulkan peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia atau tenaga kependidikannya guna kinerja yang dihasilkan dapat berjalan sesuai dengan arahan pemimpin yang telah di rancang atau di rencanakan sebelumnya agar mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

Seperti halnya di MTs. Muallimin Univa Medan tenaga kependidikannya mempunyai *job* atau pekerjaan di luar madrasah atau mengajar di madrasah yang lain, dan tenaga kependidikannya juga ikut serta dalam mengajar peserta didik. Itu mengapa tenaga kependidikan tersebut mempunyai beban dua kali lipat dari

tenaga pendidik dikarenakan kekurangan tenaga ahli yang dimiliki MTs. Muallimin Univa Medan.

Menurut teori Manullang yang mengemukakan pengertian seorang pemimpin adalah seseorang yang memimpin dengan memprakarsai perilaku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir bawahan agar menjadi tim kerjasama untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya.

Sedangkan menurut karangan buku bapak Yusuf Hadijaya yaitu buku Administrasi Pendidikan, beliau menjelaskan bahwasanya kepala sekolah, guru, konselor, dan tenaga kependidikan lainnya adalah tenaga profesional yang terus menerus berinovasi untuk kemajuan sekolah, bukan birokrat yang sekedar patuh menjalankan petunjuk atasan mereka. Konsep sekolah sebagaimana yang dikemukakan mengacu kepada konsep sekolah efektif, yaitu sekolah yang memiliki profil yang kuat yaitu mandiri, inovatif, dan memberikan iklim yang kondusif bagi warganya untuk mengembangkan sikap kritis, kreativitas, dan motivasi.

Sekolah yang demikian memiliki kerangka akuntabilitas yang kuat kepada siswa dan warganya melalui pemberian pelayanan yang bermutu, dan bukan semata-mata akuntabilitas pemerintah atau yayasan melalui kepatuhannya menjalankan petunjuk.

Secara teoritis menurut Iswanto untuk memotivasi pekerja meningkatkan kinerjanya dan mencapai target sasarannya, pimpinan dapat menggunakan program kinerja untuk penghargaan. Apabila pekerja memiliki peluang untuk

memperoleh penghargaan bagi kinerjanya yang baik secara adil, maka mereka akan termotivasi dan berkinerja lebih baik.

Kekurangan tenaga ahli mengakibatkan menurunnya kinerja tenaga kependidikan, dikarenakan terbaginya waktu untuk mengajar dan juga menyelesaikan kewajibannya dalam bidang tenaga kependidikan. Maka peran kepala madrasah yang sangat dibutuhkan dalam menyelesaikan kekurangan tenaga ahli tersebut agar meningkatnya kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan.

Berdasarkan inilah peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam dengan mengangkat judul lebih lanjut informasi yang ada di sekolah tersebut melalui penelitian dengan judul, **“Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas tersebut, maka dapat diidentifikasi permasalahannya sebagai berikut :

1. Kurangnya tenaga ahli dalam bidang pendidikan agama
2. Kurangnya inovasi yang dikembangkan oleh kepemimpinan kepala madrasah maupun tenaga kependidikan
3. Rendahnya motivasi kerja kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja tenaga kependidikan

4. Daya kreativitas juga diperlukan dalam meningkatnya kinerja suatu individu, agar dapat memberikan kinerja yang lebih baik

### **C. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah dan identifikasi masalah diatas, maka dapat dirumuskan beberapa persoalan yang menurut peneliti perlu untuk diteliti sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi kepemimpinan di MTs. Muallimin Univa Medan ?
2. Bagaimana kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan ?
3. Bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan ?
4. Apa saja kendala yang terjadi dalam strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan ?

### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, secara umum peneliti ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan.

Sedangkan secara khusus penelitian ini bertujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui strategi kepemimpinan di MTs. Muallimin Univa Medan



2. Untuk mengetahui kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan
3. Untuk mengetahui strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan
4. Untuk mengetahui kendala yang terjadi dalam strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan

#### **E. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat bermanfaat dalam melengkapi kajian-kajian keilmuan dalam bidang ilmu manajemen pendidikan islam yang berkaitan dengan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

##### **2. Secara Praktis**

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

- a. Bagi pemerintah daerah, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dalam mengambil kebijakan dalam rangka membantu memenuhi ketersediaan tenaga kependidikan.

- b. Bagi kepala madrasah MTs. Muallimin Univa Medan, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar untuk merumuskan berbagai strategi yang terkait dengan peningkatan kinerja tenaga kependidikan.
- c. Bagi tenaga kependidikan, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dan juga sebagai pedoman untuk meningkatkan kinerja.
- d. Bagi penulis, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengadakan penelitian yang sejenisnya dan sebagai bahan pembelajaran dan pengalaman keilmuan dalam bidang penelitian.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Konsep Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah

##### 1. Pengertian Strategi Kepemimpinan

Strategi merupakan suatu rencana yang dibuat atau dirancang sebelumnya untuk mendapatkan tujuan serta hasil yang diinginkan melalui proses-proses tertentu dengan menggunakan jasa sumber daya manusia atau suatu organisasi untuk mewujudkan strategi yang sudah dirancang sedemikian rupa.

Strategi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah siasat perang, ilmu siasat perang, rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.<sup>6</sup> Sedangkan pengertian strategi bisa diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya untuk menciptakan posisi yang menguntungkan.

Menurut Fattah dan Ali, strategi merupakan suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Jadi, strategi merupakan kerangka dasar tempat suatu organisasi untuk melanjutkan kehidupannya dengan penyesuaian-penyesuaian dengan lingkungannya.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, (Jakarta : Balai Pustaka, 2008) Hal 353.

<sup>7</sup> Fattah, N. Dan Ali, M, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta : Universitas Terbuka, 2007) Hal 6.

Menurut Robson strategi adalah pola pengambilan keputusan terhadap alokasi sumber daya dalam sebuah organisasi. hal ini mencakup baik tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan keyakinan tentang apa saja yang dapat dikerjakan dan apa yang tak dapat dikerjakan untuk mencapainya.<sup>8</sup>

Strategi menghasilkan dan akan mengarahkan organisasi tentang apa, mengapa, siapa yang bertanggung jawab, berapa biaya, berapa lama, dan hasil apa yang hendak diperoleh. Hal tersebut membawa organisasi untuk dapat memprediksikan, mempersiapkan, menjalankan, mengevaluasi tentang kegiatan/kejadian yang akan terjadi. Dengan demikian, setiap kegiatan pada setiap langkah perlu adanya penetapan sebagai acuan dalam pengoperasiannya.

Jadi dapat disimpulkan strategi merupakan suatu rencana yang dirancang sedemikian rupa untuk menghasilkan tujuan yang diinginkan dengan mempersiapkan segala konsekuensi yang akan terjadi dari hasil rancangan strategi yang ada. Strategi sangat penting diaplikasikan oleh sebuah organisasi dikarenakan strategi merupakan sebuah wadah organisasi dalam untuk melaksanakan segala kegiatan.

Kepemimpinan dalam bahasa Indonesia disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya. Kata pemimpin mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan.

---

<sup>8</sup> Yusuf Hadijaya, *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif*, Op.Cit., Hal 12.

Dalam bahasa Arab, kepemimpinan sering diterjemahkan dengan *al-riayah*, *al-qiyadah*, atau *al-za'amah*. Akan tetapi, untuk menyebut kepemimpinan pendidikan, para ahli menggunakan istilah *qiyadah tarbawiyah*. Kata *al-ri'ayah* atau *ra'in* diambil dari hadist Nabi : *kullukum ra'in wa kullum masulun 'an ra'iyatihi* (setiap orang di antara kamu adalah pemimpin (yang bertugas memelihara) dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya).<sup>9</sup>

Kata lain yang dihubungkan dengan kepemimpinan adalah khalifah yaitu pada mulanya berarti di belakang, sering kali diartikan sebagai pengganti karena yang menggantikan selalu berada atau datang dari belakang atau sesudah yang menggantikan. Jadi, kedudukan pemimpin seharusnya berada di belakang untuk mengawasi dan mendukung serta membimbing dengan tujuan untuk mengantarkan bawahannya ke arah tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Pentingnya pemimpin dan kepemimpinan ini perlu dipahami dan dihayati oleh setiap umat Islam di negeri yang mayoritas warganya beragama Islam ini, meskipun Indonesia bukanlah negara Islam. Allah Swt. telah memberi tahu kepada manusia, tentang pentingnya kepemimpinan dalam Islam, sebagaimana dalam Alquran ditemukan banyak ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan. Diantaranya Firman Allah Swt. dalam Q.S. Al-Baqarah/2: 30 yang berbunyi :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ  
الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

---

<sup>9</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2009) Hal 6.

Artinya : *“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”.*  
(Q.S. Al-Baqarah/2: 30)

Ayat ini mengisyaratkan bahwa khalifah (pemimpin) adalah pemegang mandat Allah Swt. untuk mengemban amanah dan kepemimpinan langit di muka bumi. Ingat komunitas malaikat pernah memprotes terhadap kekhalifahan manusia di muka bumi. Selanjutnya Allah Swt. berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ط فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya : *“Hai orang-orang yang beriman, ta’atilah Allah Swt. dan ta’atilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah Swt. (Alquran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah Swt dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.* (Q.S. An-Nisa/4: 59)

Ayat ini menunjukkan ketaatan kepada ulil amri (pemimpin) harus dalam rangka ketaatan kepada Allah Swt. dan rasulnya. Kata “al-amr” dalam ayat itu

artinya: urusan, persoalan, masalah, perintah. Ini menunjukkan bahwa pemimpin itu tugas utamanya dan kesibukkan sehari-harinya yaitu mengurus persoalan rakyatnya, menyelesaikan problematika dan masalah yang terjadi ditengah-tengah masyarakat serta memiliki wewenang mengatur, memenej dan menyuruh bawahan dan rakyat.<sup>10</sup>

Adapun hadist tentang kepemimpinan diantaranya adalah :

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya : Dari Ibn Umar r.a Sesungguhnya Rasulullah Saw. berkata : “*Kalian adalah pemimpin, yang akan dimintai pertanggungjawaban. Penguasa adalah pemimpin, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Suami adalah pemimpin keluarganya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin dirumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Pelayan adalah pemimpin dalam mengelola harta tuannya, dan akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Oleh karena itu kalian sebagai pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya*”.

---

<sup>10</sup> Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan : LPPPI, 2017) Hal 271.

Hal yang paling mendasar yang dapat diambil dari hadist diatas adalah bahwa dalam level apapun manusia adalah pemimpin termasuk bagi dirinya sendiri. Setiap perbuatan dan tindakan memiliki resiko yang harus dipertanggungjawabkan. Setiap orang adalah pemimpin meskipun pada saat yang sama setiap orang membutuhkan pemimpin ketika ia harus berhadapan untuk menciptakan solusi hidup di mana kemampuan, keahlian, dan kekuatannya dibatasi oleh sekat yang ia ciptakan sendiri dalam posisinya sebagai bagian dari komunitas.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam hubungan antara pimpinan dengan bawahan atau dengan pengikut. Menurut Frigon kepemimpinan dijelaskan bahwa: *“leadership is the art and science of getting others to perform and achieve vision”*. Pendapat tersebut menjelaskan kepemimpinan sebagai seni dan ilmu tentang proses memperoleh tindakan dari orang lain dan pencapaian visi.

Setiap orang menginginkan pemimpin yang memiliki kompetensi, kejujuran, pandangan ke depan, pemberi inspirasi, dan berhasil. Bahkan pemimpin harus mampu bagaimana menciptakan suatu atmosfir keterpercayaan. Jadi pemimpin menunjukkan integritas memiliki makna besar dan membangun kepercayaan menambah untuk mencapai visi kepemimpinan. Maka fokus kepemimpinan masa depan dan bergerak dalam suatu arah yang cepat. Visi



kepemimpinan adalah suatu pandangan masa depan yang terbagi kepada pengikut.<sup>11</sup>

Kepemimpinan adalah faktor manusiawi yang mengikat suatu kelompok bersama dan memberinya motivasi menuju tujuan tertentu, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut George Terry kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan suka rela untuk mencapai tujuan kelompok. Menurut Cyriel O'Donnell kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum.<sup>12</sup>

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengertian kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan seorang pemimpin terhadap individu atau kelompok dalam melakukan suatu tindakan dengan sukarela dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan pemimpin terhadap individu atau kelompok sehingga mau melakukan tindakan dengan sukarela dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan. Pemimpin memiliki bawaan, kemampuan dan motivasi sehingga dapat melakukan proses mempengaruhi bawahan atau pengikut untuk mencapai tujuan.<sup>13</sup>

Kepala sekolah dalam perannya menjalankan kepemimpinan pendidikan, atau disebut juga kepemimpinan instruksional. Menurut Wahab kepemimpinan

---

<sup>11</sup> Muhammad Rifai dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, (Bandung : Citapustaka Media Perintis, 2013) Hal 85.

<sup>12</sup> Muhammad Rifa'i. Pitriani Nasution. Dkk, *Manajemen Bisnis*, (Medan : Widya Puspita, 2019) Hal 135.

<sup>13</sup> Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, (Bandung : Citapustaka Media, 2013) Hal 58.

pendidikan adalah suatu kualitas kegiatan-kegiatan dan integrasi di dalam situasi pendidikan. Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksana pendidikan sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan adalah sebuah rencana yang telah dirumuskan atau dirancang oleh sebuah pemimpin dalam suatu institusi untuk menjalankan tugas serta memberikan motivasi terhadap bawahannya guna bekerjasama dalam melakukan segala sesuatu agar dapat mencapai sesuatu yang telah di rencanakan. Strategi kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap bawahannya atau suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi atau sebuah institusi. Jadi, artinya sebagai kepala madrasah dalam sebuah lembaga, mempunyai strategi sangatlah berpengaruh dalam menjalankan kepemimpinannya guna mencapai tujuan yang diinginkan.

## **2. Karakteristik Pemimpin**

Adapun ciri-ciri dari seorang pemimpin dalam kepemimpinan pendidikan Islam, antara lain :<sup>14</sup>

1. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan lembaga atau organisasinya.
2. Memfungsikan keistimewaannya yang lebih dibanding orang lain (QS. Al-Baqarah/2: 247).

---

<sup>14</sup> Rahmat Hidayat dan Muhammad Rifa'i, *Etika Manajemen Perspektif Islam*, (Medan : LPPPI, 2018) Hal 332.

3. Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya (QS. Ibrahim: 4).
4. Mempunyai karisma atau wibawa dihadapan manusia atau orang lain (QS. Huud: 91).
5. Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap bawahannya, agar orang lain simpatik kepadanya (QS. Ali Imron: 159).
6. Bermusyawarah dengan para pengikut serta mintalah pendapat dan pengalaman mereka (QS. Ali-Imron: 159).
7. Mempunya power dan pengaruh yang dapat memerintah serta mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan control pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan keliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran (QS. Al-Hajj: 41).
8. Bersedia mendengar nasehat dan tidak sombong, karena nasehat dari orang yang ikhlas jarang sekali kita peroleh (qs. Al-Baqarah: 206).

Jabatan pemimpin merupakan jabatan yang istimewa sebab, pemimpin organisasi apapun dipersyaratkan memiliki berbagai kelebihan menyangkut pengetahuan, perilaku, sikap maupun, keterampilan dibanding orang lain. pada umumnya, seseorang memiliki kelebihan-kelebihan tertentu, tetapi sebaliknya juga memiliki kelemahan-kelemahan tertentu. Figus pemimpin yang ideal dangatlah diharapkan oleh masyarakat, lantaran seorang pemimpin menjadi contoh terbaik dalam segala ucapan, perbuatan dan kebiasaan termasuk dalam hal berpakaian.

Dalam konteks pendidikan Islam, pemimpin harus memiliki keunggulan yang lebih lengkap. Dasar filosofinya adalah pendidikan Islam selama ini mengklaim sebagai lembaga yang berusaha keras membangun kecerdasan intelektual, kesalehan sosial, dan kemandirian spritual.

### **3. Prinsip-prinsip Kepemimpinan**

Kepemimpinan Islam harus dilandasi ajaran Alquran dan Sunnah, yang acuan utamanya adalah meneladani Rasulullah Saw. dan khulafaurrasyidin. Kepemimpinan yang dibangun oleh Rasulullah Saw. berlandaskan pada dasar-dasar yang kokoh yang pada prinsipnya untuk menegakan kalimat Allah Swt. prinsip-prinsip atau dasar-dasar kepemimpinan Islam adalah sebagai berikut:<sup>15</sup>

#### **a) Prinsip Tauhid**

Prinsip tauhid merupakan salah satu prinsip dasar dalam kepemimpinan Islam. Sebab perbedaan akidah yang fundamental dapat menjadi pemicu dan pemacu kekacauan suatu umat. Oleh sebab itu, Islam mengajak kearah satu kesatuan akidah diatas dasar yang dapat diterima oleh semua lapisan masyarakat, yaitu tauhid. Dalam Alquran ditemukan beberapa ayat tentang prinsip ketauhidan ini diantaranya:

Firman Allah dalam surat An-Nisa'/4: 48 yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ لَا يَغْفِرُ أَنْ يُشْرَكَ بِهِ وَيَغْفِرُ مَا دُونَ ذَلِكَ لِمَنْ يَشَاءُ ۚ وَمَنْ يُشْرِكْ بِاللَّهِ فَقَدْ افْتَرَىٰ إِثْمًا  
عَظِيمًا

---

<sup>15</sup> Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya, *Op. Cit.*, Hal 274.

Artinya : *“Sesungguhnya Allah tidak akan mengampuni dosa syirik, dan Dia mengampuni segala dosa yang selain dari (syirik) itu, bagi siapa yang dikehendaki-Nya. Barangsiapa yang mempersekutukan Allah, maka sungguh ia telah berbuat dosa yang besar”*.

#### **b) Prinsip Musyawarah (Syuro)**

Musyawarah berarti mempunyai makna mengeluarkan atau mengajukan pendapat. Dalam menetapkan keputusan yang berkaitan dengan kehidupan berorganisasi dan bermasyarakat musyawarah dalam konteks membicarakan persoalan-persoalan tertentu dengan anggota masyarakat, termasuk di dalamnya dalam hal berorganisasi. Hal ini sebagaimana terdapat pada surat Ali-Imran /3: 159:<sup>16</sup>

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: *“Bermusyawarah kamu (Muhammad) dengan mereka dalam urusan tertentu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, bertakwalah kepada Allah Swt. sesungguhnya Allah Swt. mencintai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”*.

#### **c) Prinsip Keadilan (Al’adalah)**

Dengan memanage kepemimpinan, keadilan menjadi suatu keniscayaan, sebab kepemimpinan dibentuk antara lain agar tercipta masyarakat yang adil dan

---

<sup>16</sup> Ibid, Hal 275.

makmur. Jadi, sistem kepemimpinan Islam yang ideal adalah sistem yang mencerminkan keadilan yang meliputi persamaan hak didepan umum, keseimbangan (keproposionalan) dalam manage *stakeholder* yang dipimpinnya.

Allah Swt. berfirman dalam surat An-Nahl/16: 90 yang berbunyi :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ  
يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya : *“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran”*.

#### **d) Dasar Persatuan Islamiyah (Ukhuwah Islamiyah)**

Prinsip ini untuk menggalang dan mengukuhkan semangat persatuan dan kesatuan umat Islam. Hal ini didasarkan pada ajaran Islam dalam Alquran Surat Ali Imran/3 ayat 103 yang berbunyi :

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا

Artinya: *“Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai”*.

#### **4. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pada saat seseorang mencoba mempengaruhi orang lain dan mereka menerimanya. kepemimpinan dalam sebuah organisasi dituntut untuk bisa membuat individu-individu dalam organisasi yang dipimpinnya bisa berperilaku sesuai dengan yang diinginkan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. maka dari itu seorang pemimpin haruslah bisa memahami perilaku setiap individu-individu di dalam organisasi yang dipimpinnya untuk bisa menemukan gaya kepemimpinan yang tepat dalam organisasinya. Gaya kepemimpinan diantaranya adalah:

##### **a) Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Gaya ini kadang-kadang disebut juga gaya kepemimpinan yang terpusat pada anak buah, kepemimpinan dengan kesederajatan, kepemimpinan konsultatif atau partisipatif. Pemimpin berkonsultasi dengan anak buah untuk merumuskan tindakan keputusan bersama.

Gaya kepemimpinan demokratis ini diwujudkan dengan didominasi perilaku sebagai pelindung, penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan atau mengembangkan organisasi. gaya kepemimpinan ini selalu terlihat untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Proses kepemimpinannya diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggotanya untuk

berpartisipasi dalam kegiatan. Kepemimpinan dengan gaya ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah.<sup>17</sup>

Kepemimpinan ini baik diterapkan dalam sebuah lembaga pendidikan, dikarenakan perlu adanya gaya kepemimpinan seperti ini dalam menjembati antara pemimpin dengan bawahannya. Karena dalam melakukan segala kegiatan dalam suatu organisasi perlunya hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahannya, serta ramah tamah dan pemimpin mau melibatkan bawahannya dalam hal pengambilan keputusan.

#### **b) Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Gaya kepemimpinan otoriter ini adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

Gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan salah satu orang atau kelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada satu yang paling berkuasa. Kedudukan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan dan perintah. Pemimpin menilai kesuksesannnya dari segi timbul rasa takut dan kepatuhan yang bersifat kaku.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta : Gava Media, 2011) Hal 34.

<sup>18</sup> *Ibid*, Hal 36.



Gaya kepemimpinan otoriter ini menempatkan pada satu orang saja yang memegang kekuasaan dan merasa paling berkuasa diantara bawahannya, disini bawahan hanyalah suatu mesin yang dapat digerakkan sesuai dengan kehendaknya sendiri, inisiatif yang datang dari bawahan sama sekali tak pernah diperhatikan.

#### **c) Gaya Kepemimpinan Laissez Faire**

Gaya kepemimpinan ini mendorong kemampuan anggota untuk mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang dilakukan oleh pemimpin, sehingga gaya ini hanya bisa berjalan apabila bawahan memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran cukup tinggi. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin sedikit sekali menggunakan kekuasaannya atau sama sekali membiarkan anak buahnya untuk berbuat sesuka hatinya.

Gaya kepemimpinan ini bebas berkehendak, yang mana organisasi dibentuk tanpa kejelasan aturan dan para anggota dengan bebas mengungkapkan keinginan mereka masing-masing. Gaya kepemimpinan ini seolah-olah tidak mengenal atas bawahan. Kemudian dalam pembagian tugas menjadi tidak jelas karena pemimpin terlalu melepaskan tanggung jawab kepada bawahannya. Tetapi dari beberapa penjelasan gaya kepemimpinan diatas dapat digunakan sesuai situasi kondisi tertentu, tergantung pada permasalahan yang dialami di sekolahnya masing-masing. Oleh sebab itu, gaya kepemimpinan ini akan lebih efektif jika tepat digunakan dalam situasi kondisi tertentu.

#### **d) Gaya Kepemimpinan Karismatik**

Gaya kepemimpinan karismatik ini memiliki kelebihan yaitu mampu menarik orang. Mereka terpesona terhadap gaya bicaranya yang

membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan gaya kepribadian ini visionaris. Mereka sangat menyenangi perubahan dan tantangan. Sedangkan kelemahan pada gaya kepemimpinan ini yaitu bisa di analogikan dengan peribahasa Tong Kosong Nyaring Bunyinya. Mereka mampu menarik orang untuk datang kepada mereka tetapi orang-orang yang datang akan kecewa karena ketidak konsistetan pemimpin tersebut. Apa yang diucapkan ternyata tidak dilakukan. Ketika di minta pertanggungjawabannya, maka si pemimpin akan memberikan alasan, permintaan maaf dan janji semata.

### **5. Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah**

Kepala sekolah/madrasah dalam perannya menjalankan kepemimpinan pendidikan, atau disebut juga kepemimpinan instruksional. Menurut Wahab kepemimpinan pendidikan adalah suatu kualitas kegiatan-kegiatan dan integritas di dalam situasi pendidikan. Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksana pendidikan sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.<sup>19</sup>

Kepala sekolah dalah agen berbagai komponen. Salah satu dari unsur tersebut adalah negara. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan dan haluan Negara dalam mengupayakan pendidikan yang paling baik bagi anak-anak sekolah. Walaupun begitu, kepala sekolah bukanlah robot yang tidak berfikir, melainkan anggota komunitas pendidik. Komunitas tersebut harus berpartisipasi aktif mendiskusikan berbagai kebijakan sebelum hal itu ditentukan oleh negara.

---

<sup>19</sup> Syafaruddin dan Asrul, *Op Cit.*, Hal 140.

Lebih jauh dijelaskannya bahwa kepala sekolah juga harus menanggapi komponen lain, yakni para pendidik. Mereka bertanggungjawab untuk meningkatkan profesionalitas kerja di sekolah, mengatasi praktik-praktik buruk dan tidak layak para staf, baik diruangan kelas maupun di lingkungan sekolah, mengapresiasi hasil kerja yang istimewa dari para siswa maupun guru, dan menyediakan kesempatan pengembangan profesi bagi staf-stafnya.

Tanggung jawab kepala sekolah adalah menjaga agar komunitas sekolah memusatkan diri pada fungsi esensial sekolah, yakni kegiatan belajar mengajar yang bermutu tinggi. Akhirnya, para kepala sekolah harus menjadi pendukung anak-anak. Kepala sekolah merupakan figur yang sering kali harus menemukan model pendampingan yang tepat bagi anak-anak tertentu yang tidak memenuhi standar prosedur operasi atau yang beresiko gagal karena situasi keluarganya.

Fungsi utama pemimpin pendidikan adalah kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja antara lain:<sup>20</sup>

- 1) Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama dengan penuh kebebasan,
- 2) Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menciptakan dan menjelaskan tujuan,
- 3) Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif.

---

<sup>20</sup> *Ibid*, Hal 141.

- 4) Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif,
- 5) Pemimpin bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

## **B. Konsep Kinerja Tenaga Kependidikan**

### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.<sup>21</sup>

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi. singkatnya, kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian kerja atau hasil kerja. Kinerja mengindikasikan

---

<sup>21</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Depok : RajaGrafindo Persada, 2016) Hal 7.

bahwa secara langsung berhubungan dengan strategi sekolah (seperti input siswa, mutu pengelola, mutu lulusan, respon masyarakat, dan seterusnya)<sup>22</sup>

Sementara Iswanto mengemukakan bahwa kinerja pada level manapun (individu, tim, atau unit) dapat diukur dan diberi penghargaan. Dengan semakin ditekankannya pada melibatkan karyawan, manajemen berkualitas, dan tim kerja, maka penghargaan menjadi tersedia di semua level. Memang hal ini dalam prakteknya tidak mudah, seperti kinerja harus dapat diukur secara akurat, harus ada disiplin yang secara sungguh-sungguh mengaitkan kinerja dengan penghargaan. Untuk memotivasi pekerja meningkatkan kinerja dalam mencapai target sasarnya, pimpinan dapat menggunakan program kinerja untuk penghargaan. Apabila pekerja memiliki peluang untuk memperoleh penghargaan bagi kinerjanya yang baik secara adil, maka mereka akan termotivasi dan berkinerja lebih baik.<sup>23</sup>

Sedangkan menurut Prawirosentono yaitu kinerja/prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Indikator dari kinerja yaitu :

- a) Waktu penyelesaian tugas dapat dilihat dari sejauh mana ketepatan pegawai dalam menuntaskan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

---

<sup>22</sup> Yusuf Hadijaya, *Administrasi Pendidikan, Op.Cit.*, Hal 149.

<sup>23</sup> Yusuf Hadijaya, *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif, Op.Cit.*, Hal 195.

- b) Produktivitas kerja dapat dilihat dari seberapa banyak dan berkualitas pegawai dalam memberikan ide, gagasan, metode dan solusi dalam pemecahan masalah.
- c) Efisiensi biaya berhubungan dengan sejauh mana pegawai dapat menyusun anggaran dan menggunakannya secara efisien dan efektif
- d) Kualitas kerja berhubungan dengan sejauh mana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar atau bahkan melebihi standart target yang hendak dicapai.
- e) Perilaku kerja berhubungan dengan sejauh mana pegawai dapat menampilkan perilaku yang baik di lingkungan sekolah.

Istilah kinerja berasal dari *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>24</sup>

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Kwalitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-

---

<sup>24</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2005) Hal 67.

hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)

3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijakan pemerintah dan hubungan industri manajemen.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas tentang pengertian kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja dari seseorang, dengan melalui kegiatan kerja seseorang dalam menjalankan tugasnya, dengan didorong adanya motivasi kerja, kompetensi, keterampilan dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Kinerja seseorang menggambarkan hasil dari pekerjaan atau tugas yang diberikan kepadanya, dengan mampu menyelesaikan dan bertanggung jawab dari hasil kinerja seseorang.

## **2. Standar Kinerja**

Standar kinerja merupakan elemen penting dan sering dilupakan dalam proses review kinerja. Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerja sehingga harus dipahami pekerja. Klarifikasi tentang apa yang diharapkan merupakan hal yang penting untuk memberi pedoman perilaku pekerja dan dipergunakan sebagai dasar untuk penilaian. Standar kinerja merupakan tolak ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif. Standar kinerja harus dihubungkan dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan.<sup>25</sup>

Dengan demikian, standar kinerja merupakan pernyataan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan dilakukan secara efektif. Standar kinerja

---

<sup>25</sup> Wibowo, *Op.Cit.*, Hal 63.

dipakai apabila tidak mungkin menetapkan target berdasarkan waktu. Pekerja juga harus tahu seperti apa wujud kinerja yang baik itu. Standar kinerja membantu manajer dan pekerja agar lebih mudah memonitor kinerja dan digunakan sebagai dasar evaluasi. Sebuah organisasi harus mempunyai standar kinerja yang jelas dan dapat diukur.

Standar kinerja yang efektif didasarkan pada pekerjaan yang tersedia, dipahami, disetujui, spesifik dan terukur, berorientasi waktu, tertulis, dan terbuka untuk berubah. Maka, standar kinerja dapat ditentukan dengan baik dan pekerja termotivasi untuk mencapai atau melebihinya. Untuk itu, pekerja harus dilibatkan dalam menentukan standar. Standar yang baik disusun berdasar kesepakatan bersama sehingga menjadi kontrak kinerja yang efektif. Dalam hal terdapat ketidakpastian, manajer harus membuat keputusan akhir.

Tidak ada jumlah standar minimum atau maksimum untuk satu pekerjaan. Dengan mempunyai banyak standar, akan membentuk pekerja memahami lebih jelas apa yang diharapkan dan juga membantu manajer menunjukkan kekuatan spesifik dan bidang yang perlu perbaikan. Manajer dan pekerja harus menentukan jumlah standar kinerja yang cocok dan praktis sehingga pelaksanaannya menjadi efektif.

Menurut Kirkpatrick, terdapat delapan karakteristik yang membuat suatu standar kinerja efektif, yaitu sebagai berikut:

- a. Standar didasarkan pada pekerjaan
- b. Standar dapat dicapai



- c. Standar dapat dipahami
- d. Standar disepakati
- e. Standar itu spesifik dan sependapat mungkin terukur
- f. Standar berorientasi pada waktu
- g. Standar harus tertulis
- h. Standar dapat berubah

### **3. Penilaian Kinerja**

Pengertian penilaian kinerja atau *performance appraisal* ialah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu.<sup>26</sup>

Berdasarkan monitoring dan umpan balik telah dilakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui seberapa jauh kinerja individu, tim, maupun organisasi telah mencapai kemajuan. Atas dasar hasil pengukuran dapat dilakukan penilaian atau *appraisal* atas kinerja individu, tim atau organisasi. dalam hal ini terdapat pandangan lain yang melihat penilaian kinerja dimaksudkan hanya sebagai penilaian terhadap sumber daya manusia saja.

Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengomunikasikan tujuan

---

<sup>26</sup> Wibowo, *Op.Cit.*, Hal 187.

personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif.

Penilaian kinerja secara reguler mencatat pengukuran kinerja pekerja, potensi dan kebutuhan pengembangan. Penilaian adalah suatu kesempatan untuk melihat secara menyeluruh kandungan pekerjaan, beban dan volume, melihat kembali apa yang dicapai selama periode laporan dan menyepakati sasaran selanjutnya.

Menurut pandangan Williams penilaian kinerja tidak lebih dari merupakan sebuah kartu laporan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, suatu keputusan tentang kecukupan atau kekurangan profesional. Pada umumnya menunjukkan apa kekurangan bawahan. Berdasarkan pandangan tersebut tampak bahwa *performance appraisal* atau penilaian kinerja lebih diarahkan pada penilaian individual pekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja adalah :<sup>27</sup>

1. Pengamatan, yang merupakan proses penilaian dan memiliki perilaku yang ditemukan oleh sistem pekerjaan.
2. Ukuran, yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seorang pegawai dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan untuk pegawai tersebut.

---

<sup>27</sup> A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung : PT Rafika Aditama, 2005) Hal 9-10.

3. Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi personel mengatasi kekurangan dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya.

Penilaian kinerja biasanya dilakukan sekali setahun. Cara penilaiannya adalah dengan cara membandingkan hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan uraian pekerjaan lainnya yang telah dilaksanakan oleh pegawai lainnya dalam jangka waktu satu tahun.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan dalam menilai hasil kinerja suatu individu, tim, atau sebuah organisasi dalam melakukan pekerjaan yang telah diberikan oleh seseorang atau pimpinannya. Dengan adanya penilaian kinerja, maka suatu individu tersebut dapat menjadikan sebagai motivasi atau dorongan untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan menghasilkan kinerja yang sangat memuaskan.

Sebaiknya penilaian kinerja lebih baik dilakukan beberapa kali dalam proses pelaksanaan kinerja, sehingga masih terbuka kesempatan untuk mengejar ketertinggalan apabila terjadi kesenjangan kinerja. Di sisi lain, agaknya penilaian kinerja tidak hanya diterapkan pada pekerja individual, tetapi juga bagi kinerja tim dan organisasi.

Setiap sistem penilaian membutuhkan seperangkat nilai-nilai untuk menuntun perilaku para penilai yang membuat penilaian tentang para personil yang dinilai dan penilaian itu dapat mempengaruhi positif atau negatif terhadap

kepentingan-kepentingan jangka pendek dan panjang serta tujuan-tujuan bawahannya.<sup>28</sup>

#### **4. Pengertian Tenaga Kependidikan**

Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 5 dan 6 yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.<sup>29</sup>

Berdasarkan ketentuan Undang-Undang ini dapat dipahami bahwa tenaga kependidikan adalah tenaga profesional yang bertugas untuk menunjang terselenggaranya kegiatan pendidikan di suatu lembaga pendidikan. Adapun bidang tugas yang dilakukan oleh tenaga profesional ini adalah melaksanakan bidang administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Manajemen tenaga kependidikan di sekolah harus ditujukan untuk memberdayakan tenaga-tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi manajemen tenaga kependidikan di sekolah yang harus dilaksanakan guru dan kepala sekolah adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi tenaga kependidikan guna mencapai tujuan pendidikan. Secara optimal, membantu tenaga kependidikan mencapai posisi dan standar

---

<sup>28</sup> Yusuf Hadijaya, *Administrasi Pendidikan, Op.Cit.*, Hal 159.

<sup>29</sup> Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional* pasal 1 ayat 5 dan 6.

perilaku, memaksimalkan perkembangan karier, serta menyelaraskan tujuan individu, kelompok dan lembaga.<sup>30</sup>

Setiap lembaga senantiasa menginginkan agar personil-personilnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan lembaga, serta bekerja lebih baik dari hari ke hari. Di samping itu, tenaga kependidikan sendiri, sebagai manusia, juga membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk dalam tugasnya. Sehubungan dengan itu, fungsi pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak diperlukan, untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Tenaga kependidikan memiliki peran yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, jajaran pimpinan pada dinas pendidikan termasuk kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan masing-masing yang sangat mempengaruhi kinerja para tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya masing-masing.

Tenaga kependidikan lainnya adalah orang yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, walaupun secara tidak langsung terlibat dalam proses pendidikan, diantaranya adalah wakil-wakil/kepala urusan umumnya pendidik yang mempunyai tugas tambahan dalam bidang yang

---

<sup>30</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005) Hal 81.

khusus, untuk membantu kepala satuan pendidikan dalam penyelenggaraan pendidikan pada institusi tersebut. Contohnya seperti Kepala Urusan Kurikulum, Tata Usaha, Laboran, Pustakawan, Pelatih ekstrakurikuler, Petugas keamanan (penjaga sekolah), petugas kebersihan, dan lainnya.<sup>31</sup>

Namun, jika dilihat dari penjelasan di atas tenaga kependidikan meliputi elemen yang cukup banyak. Kepala sekolah juga mempunyai peran sebagai manajer atau pimpinan dalam sebuah organisasi di sebuah lembaga, dan salah satu peran dari kepala sekolah sebagai pemimpin dalam mengelola tenaga kependidikan adalah membina guru dan tenaga kependidikan diantaranya yaitu memfasilitasi pengembangan profesional tenaga kependidikan.

## **5. Kinerja Tenaga Kependidikan**

Strategi pengembangan tenaga kependidikan itu sendiri merupakan sebuah landasan dan elemen penting untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh pimpinan. Penentuan strategi pengembangan tidak terlepas dari penilaian kinerja, karena dengan adanya penilaian kinerja, strategi-strategi yang ditentukan oleh organisasi dapat dinilai layak dan efektifitasnya pada saat penerapannya di organisasi terhadap tenaga kependidikannya.<sup>32</sup>

Penilaian kinerja sendiri merupakan sebuah kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh level manajemen sebuah organisasi terhadap aktivitas yang telah

---

<sup>31</sup>Abdus Salam Dz, *Manajemen Insani Dalam Pendidikan*, (Yogyakarta : Pustaka Belajara, 2014) Hal 27-28.

<sup>32</sup> Rony Ika Setiawan, “Analisis Pengukuran Kinerja Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi”, 2017, Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN), Volume 2, No. 2, Hal 176.

dilakukan oleh setiap bagian tenaga kependidikannya terhadap target yang telah ditentukan oleh manajemen sebelumnya.

Pengukuran kinerja tenaga kependidikan merupakan salah satu proses yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan atau tenaga kependidikan. Dengan menggunakan metode khusus dan indikator yang sesuai, organisasi dapat menterjemahkan visi dan misi organisasi dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi sebuah *framework* bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis.

Dari percobaan penggunaan model pengukuran kinerja pada tahun 1990-1992, organisasi-organisasi yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan perlipatgandaan kinerja organisasi. keberhasilan ini didasari sebagai akibat dari penggunaan model ukuran kinerja pada tahun 1990-1992, organisasi-organisasi yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan perlipatgandaan kinerja organisasi. keberhasilan ini didasari sebagai akibat dari penggunaan model ukuran kinerja yang komprehensif.

Pengukuran kinerja organisasi tidak lepas dari penilaian kinerja tenaga kependidikannya, dimana kinerja tenaga kependidikan merupakan salah satu faktor penting agar jalannya organisasi tetap pada koridornya sesuai dengan visi dan misinya. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu organisasi bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusianya.

Kinerja organisasi tergantung dari kinerja tenaga kependidikannya atau kata lain kinerja tenaga kependidikan akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, maka dari itu diperlukan adanya sistem manajemen penilaian kinerja tenaga kependidikan yang efektif dan efisien, artinya dapat dengan mudah menyesuaikan dan dapat mengakomodasikan setiap indikator penilaian kinerja tenaga kependidikan dengan cepat, tepat dan terarah.

Oleh sebab itu, pengukuran kinerja masih sangat diperlukan untuk pengembangan dan penyempurnaan kelembagaan guna menuju pelayanan prima dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Pengukuran kinerja menggunakan model yang disesuaikan karena dianggap mampu mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kesempatan-kesempatan untuk perbaikan, kriteria yang dibuat diharapkan bisa terbukti untuk memberikan kerangka kerja untuk peningkatan menuju keunggulan kinerja dengan memberikan kebebasan kepada manajemen untuk melaksanakan strategi-strategi mandiri dan program untuk peningkatan keunggulan kinerja.

Kepala sekolah, guru, konselor, dan tenaga kependidikan lainnya adalah tenaga profesional yang terus menerus berinovasi untuk kemajuan sekolah, bukan birokrat yang sekedar patuh menjalankan petunjuk atasan mereka. konsep sekolah sebagaimana yang dikemukakan mengacu kepada konsep sekolah efektif, yaitu sekolah yang memiliki profil yang kuat yaitu mandiri, inovatif, dan memberikan



iklim yang kondusif bagi warganya untuk mengembangkan sikap kritis, kreativitas, dan motivasi.<sup>33</sup>

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja tenaga kependidikan adalah salah satu faktor penting agar jalannya organisasi tetap pada koridornya sesuai dengan visi dan misinya yang telah ditetapkan dengan tujuan yang diinginkan bersama pada suatu organisasi atau lembaga pendidikan, dengan melalui penilaian kinerja tenaga kependidikan atau penilaian terhadap sumber daya manusianya sendiri dalam melaksanakan pekerjaan.

Penilaian kinerja dapat dikemukakan sebagai penilaian terhadap pelaksanaan seluruh pekerjaan yang menjadi tugas-tugas pokok dan menjalankan fungsi serta peran dalam jabatannya untuk membawa organisasi sampai pada tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

### **C. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan**

#### **1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah**

Seorang kepala sekolah adalah pimpinan pengajaran. Tugasnya adalah melaksanakan, dan mengawasi aktivitas sekolah dengan menyusun tujuan, memelihara disiplin dan mengevaluasi hasil pembelajaran dan pengajaran yang dicapai. Pada saat ini kepala sekolah didorong untuk menjadi pemimpin yang memudahkan personil sekolah dengan membangun kerjasama, menciptakan jaringan kerja dan mengatur semua komponen sekolah dengan komunikasi yang

---

<sup>33</sup> Yusuf Hadijaya, *Administrasi Pendidikan, Op.Cit.*, Hal 149.

baik. Intinya adalah pilihan terhadap atas pemikiran dan perilaku kepala sekolah dalam mempengaruhi staf, para guru, personil pegawai, dan murid-murid di sekolahnya.<sup>34</sup>

Seorang pimpinan yang baik senantiasa mencari cara yang terbaik dalam mempengaruhi anggota organisasinya. Bagaimana pun, suatu perpektif berbeda muncul bila pendekatan yang lain dipandang sebagai strategi pelengkap daripada sekedar pertarungan paradigma. Menurut Lashway strategi adalah pola perilaku yang dirancang untuk mencapai kerja sama dan para anggota dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap strategi memandang sekolah melalui sudut pandang berbeda, pencerahan bentuk tertentu dan tindakan tertentu yang menyenangkan.

Saat ini, kepala sekolah dapat memiliki dan sekurangnya tiga strategi luas, yaitu: hirarki, transformasional dan fasilitatif. Setiap strategi memiliki keuntungan penting dan memiliki keterbatasan. Berikut tiga strategi tersebut adalah:

- a) Strategi Hirarki, memberikan cara pandang luas, cara penerimaan luas dalam mengelola organisasi, menyampaikan janji dan efisiensi, pengawasan dan rutinitas yang direncanakan. Bagaimana pun, strategi hirarki cenderung untuk menghambat kreativitas dan komitmen, mengembalikan hubungan pegawai sekolah ke dalam suatu keteraturan yang ketat.
- b) Strategi Transformasional, berjalan atas persuasi, idealisme dan kekaguman intelektual, memotivasi pegawai dengan melalui nilai, simbol dan membagi visi. Kepala sekolah mengamankan budaya

---

<sup>34</sup> Syafaruddin dan Asrul, *Op.Cit.*, Hal 145

sekolah dengan mendengarkan secara hati-hati bagi perwujudan impian paling dalam bahwa masyarakat sekolah menuju ke masa depan.

- c) Strategi Fasilitatif, menciptakan suatu peran baru kepemimpinan untuk memudahkan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, terutama melalui hubungan kerja sama yang baik. Fasilitatif mengambil waktu untuk mencapai kepuasan bekerja administratif dan menciptakan kebanggaan besar dengan sumber daya yang ada, energi dan memanfaatkan visi kolektif.

Para pemimpin di dunia pendidikan harus lebih terlibat dalam upaya membentuk sekolah yang tanggap terhadap kebutuhan yang muncul dalam komunitas dan masyarakat, tidak hanya yang berkaitan dengan perubahan konteks dunia kerja maupun pekerjaan, tetapi juga memperhatikan masalah politis, kultural, dan perubahan sosial yang berlangsung. Dalam merancang ulang sekolah, para pemimpin baru ini harus memadukan kecakapan organisatoris dan sosial. Mereka harus tanggap terhadap perkembangan kebijakan sosial baik di sektor swasta maupun negara, dan berpartisipasi membentuk kebijakan tersebut.

## **2. Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia (Tenaga Kependidikan)**

Penting untuk diperhatikan bahwa semua orang bertanggung jawab atas perencanaan strategis pada tingkat yang berbeda-beda untuk berpartisipasi dan memahami strategi pada tingkat organisasi yang lain untuk membantu

memastikan koordinasi, fasilitasi, dan komitmen sementara menghindari ketidakkonsistenan, ketidakefisienan, dan salah komunikasi.

Dalam menentukan langkah-langkah dan strategik yang akan diambil oleh sekolah, pengambilan keputusan harus berdasarkan tahapan proses manajemen strategik. Hal itu diperlukan mengingat pentingnya untuk mengamati, menganalisis situasi dan lingkungan yang ada sebelum menentukan strategik dari suatu lembaga pendidikan. Proses manajemen strategik mempunyai tiga tahapan yang saling terkait dan melengkapi satu sama lain. tahap proses manajemen strategik adalah formulasi strategi (*Strategy Formulation*), pelaksanaan strategi (*Strategy Implementation*), dan evaluasi strategi (*Strategy Evaluation*).<sup>35</sup>

a. Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*)

Formulasi strategi merupakan tahap pertama dalam proses manajemen strategi yang mengutamakan efektivitas. Dalam tahap ini perusahaan harus menentukan arah dan tujuan yang akan ditempuh dalam menghadapi persaingan dan lingkungan agar *comperatife aduanteg* dapat berkesinambungan dan berjangka panjang. Kegiatan yang harus dilakukan dalam formulasi strategi ini adalah :

- 1) Mengembangkan visi dan misi
- 2) Menganalisis situasi lingkungan
- 3) Pengembangan tujuan jangka panjang
- 4) Pendataan alternative-alternative strategi

---

<sup>35</sup> Azhar Arsyad. Dkk, *Pengantar Manajemen*, (Makassar : Alauddin Press, 2006) Hal 92.

5) Seleksi strategi-strategi yang dapat diambil sesuai dengan keadaan perusahaan dan lingkungan

b. Pelaksanaan Strategi (*Strategy Implementation*).

Pada tahap ini, semua karyawan dan manajer harus melibatkan diri dan mengerjakan tugasnya masing-masing agar pelaksanaan formulasi strategi dapat sukses. Agar kesuksesan pelaksanaan dapat dicapai maka perusahaan harus menciptakan kepemimpinan yang persuasif dengan budaya pendukung strategi perusahaan dan memotivasi karyawan, koordinasi antara kelompok, membuat struktur organisasi yang efektif, mengubah usaha pemasaran yang sesuai, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi, serta memberikan penghargaan yang layak kepada karyawan atas kontribusinya akan kinerja perusahaan.

c. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Pada tahap terakhir dalam manajemen strategi ini, perusahaan dapat menilai apakah formulasi strategi dapat dilaksanakan dengan baik pada tahap implementasi strategi. Tanpa adanya implementasi strategi yang memadai maka formulasi strategi yang baik akan menjadi sia-sia. Hasil yang didapat dari implementasi akan di review pada tahap ini. Dasar kegiatan evaluasi strategi meliputi membandingkan faktor eksternal dan internal dengan strategi yang ada, mengukur kinerja dan mengambil tindakan koreksi. Berdasarkan hasil yang di evaluasi maka perusahaan bisa menguasai kembali strategi perusahaan. Sehingga perbandingan hasil dengan harapan dan pengidentifikasi tindakan dapat dijadikan

pengalaman berharga bagi perusahaan. Hal ini mengingat bahwa sukses pada hari ini bukanlah garansi akan kesuksesan hari esok.

#### **D. Penelitian Relevan**

Ada beberapa penelitian yang relevan mengenai strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan adalah sebagai berikut:

1. Hery Wiyanta dalam penelitiannya yang berjudul “*Peran Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di SMA Negeri 1 Pleret Bantul Yogyakarta*” (2016). Jenis penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan penelitian kualitatif. Hasil penelitian ini bahwa kepemimpinan kepala tata usaha di SMA Negeri 1 Pleret adalah mengedepankan musyawarah atau kepemimpinan yang demokratis. Namun kepala tata usaha kurang tegas terhadap tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Pleret. Untuk kinerja tenaga kependidikan yaitu bermacam-macam, ada yang rajin dan ada yang tidak rajin. Kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yaitu dengan pelatihan.<sup>36</sup>
2. Rony Ika Setiawan dalam penelitiannya yang berjudul “*Analisis Pengukuran Kinerja Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi*” (2017). Jenis penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan

---

<sup>36</sup> Hery Wiyanta dalam penelitiannya yang berjudul “*Peran Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di SMA Negeri 1 Pleret Bantul Yogyakarta*”, Skripsi, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, (2016).

pendekatan kuantitatif dengan metode survey yang menggunakan total sampling untuk responden tenaga kependidikan, sedangkan untuk mahasiswa menggunakan non-probability sampling dan pengambilan sampel secara insidental. Berdasarkan analisis data dari hasil penelitian ini, bahwa tenaga kependidikan pada STIE X, dari kelima indikator yaitu kuantitas, efektivitas dan kemandirian di nilai sudah baik. Sedangkan pada indikator kualitas dan ketetapan waktu kurang baik. Terdapat kecenderungan dari kelima indikator kinerja tenaga kependidikan tersebut, sebagian besar sudah diterapkan menjadi poa kerja antar unsur dalam unit kerja di lingkungan organisasi Perguruan Tinggi Swasts STIE X, dalam menyelenggarakan pelaksanaan kegiatan tridarma perguruan tinggi.<sup>37</sup>

3. Siti Rohani Magdalena Sihotang dalam penelitiannya yang berjudul *“Disiplin dan Kinerja Tenaga Kependidikan Pada SMA Negeri 2 Kota Tanjung Pinang”* (2015). Jenis penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian disiplin waktu bahwa tingkat kehadiran tenaga kependidikan SMA Negeri 2 Kota Tanjung Pinang belum seluruhnya menaati karena masih adanya pegawai yang datang terlambat dan disiplin peraturan tata tertib tertulis masih adanya pegawai yang belum memakai seragam dan belum memakai kartu identitas. Kinerja yaitu pegawai sudah maksimal menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi,

---

<sup>37</sup> Rony Ika Setiawan dalam penelitiannya yang berjudul *“Analisis Pengukuran Kinerja Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi”*, Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN), Vol. 2, No. 2, (2017).

pegawai mengikuti pelatihan-pelatihan yang diadakan pemerintah serta pegawai SMA Negeri 2 Kota Tanjung Pinang menjalin hubungan kerja sama yang baik antar pegawai di lingkungan sekolah.<sup>38</sup>

Melihat dari beberapa penelitian atau skripsi belum menunjukkan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan lebih menekankan kinerja tenaga kependidikan, sedangkan strategi kepemimpinannya tidak terlalu banyak ditemui. Maka dari pada itu peneliti akan fokus pada strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan.

---

<sup>38</sup> Siti Rohani Magdalena Sihotang dalam penelitiannya yang berjudul “*Disiplin dan Kinerja Tenaga Kependidikan Pada SMA Negeri 2 Kota Tanjung Pinang*”, Skripsi, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Maritim Raja Ali Haji Tanjung Pinang, (2015).



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Pendekatan Metode yang Digunakan

Jenis metode penelitian yang digunakan peneliti untuk mengetahui Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs Muallimin Univa Medan adalah jenis penelitian kualitatif. Menurut para ahli Strauss dan Corbin, pengertian penelitian kualitatif adalah suatu jenis penelitian yang prosedur penemuan yang dilakukan tidak menggunakan prosedur statistik atau kuantifikasi. Dalam hal ini penelitian kualitatif adalah penelitian tentang kehidupan seseorang, verita, perilaku, dan juga tentang fungsi organisasi, gerakn sosial atau hubungan timbal balik.

Sesuai dengan tema peneliti yang akan dibahas, penelitian ini menggunakan jenis penelitian lapangan, yaitu peneliti berangkat kelapangan untuk mengadakan pengamatan tentang sesuatu fenomena dalam suatu keadaan alamiah.<sup>39</sup> Ada beberapa pertimbangan peneliti sehingga memilih menggunakan metode kualitatif dalam penelitian ini, yaitu mengacu pada pendapat yang dikemukakan Moleong sebagai berikut :

1. Menyesuaikan peneliti kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda
2. Metode ini menyaksikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden

---

<sup>39</sup> Lexy. Moleong, “*Metode Penelitian Kualitatif*”, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2000) Hal 4.

3. Metode ini lebih peka dan dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

Laporan berdasarkan metode kualitatif mencakup masalah deskripsi murni tentang program dan/atau pengalaman orang di lingkungan penelitian. Tujuan deskripsi ini adalah untuk membantu pembaca mengetahui apa yang terjadi di lingkungan di bawah pengamatan, seperti apa pandangan partisipan yang berada di latar penelitian dan seperti apa peristiwa atau aktivitas yang terjadi di latar belakang.<sup>40</sup>

Alasan memilih untuk menggunakan metode penelitian kualitatif karena menurut peneliti pendekatan dengan metode ini dapat lebih mudah menjawab permasalahan yang timbul. Karena penelitian ini dilakukan dengan langsung terjun ke lapangan, langsung masuk ke obyek, melakukan penjelajahan dengan grant questison sehingga masalah akan ditemukan dengan jelas.

## **B. Subjek Penelitian**

Menurut Sugiyono, dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data yang telah ditemukan atau observasi dan wawancara.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Emzir, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif & Kualitatif*, (Depok : Rajawali Pers, 2017) Hal 174.

<sup>41</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2016) Hal 307

Subjek yang diteliti dalam penelitian kualitatif disebut informan yang dijadikan teman bahkan konsultan untuk menggali informasi yang dibutuhkan peneliti. Berkaitan dengan hal ini, Spradley menjelaskan bahwa informan yang dipilih haruslah seseorang yang benar-benar memahami kultur atau situasi yang ingin diteliti untuk memberikan informasi kepada peneliti.

Jadi dari penjelasan subjek penelitian diatas yaitu narasumber atau sumber utama yang bisa memberikan informasi-informasi utama atau data yang dibutuhkan terkait dalam penelitian yaitu kepala madrasah dan tenaga kependidikan di MTs Muallimin Univa Medan.

### **C. Prosedur Pengumpulan Data**

Pengumpulan data tidak lain dari suatu proses pengadaan data primer untuk keperluan penelitian. Menurut Nazir pengumpulan data adalah prosedur sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Banyak teknik dan strategi yang dapat digunakan dalam pengumpulan data.<sup>42</sup>

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan, observasi, wawancara dan dokumentasi.

#### **1. Metode Observasi**

Observasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki. Observasi

---

<sup>42</sup> Nazir. Moh, *Metode Penelitian*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2013) Hal 211.

juga dapat diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena-fenomena yang diteliti.<sup>43</sup>

Pengamatan dapat diklasifikasikan atas pengamatan melalui cara berperan serta dan yang tidak berperan serta. Pada pengamatan tanpa berperan serta pengamatan hanya melakukan satu fungsi, yaitu mengadakan pengamatan. Sedangkan pengamatan berperan serta melakukan peranan yaitu sebagai pengamat sekaligus menjadi anggota resmi dari kelompok yang diamatinya.<sup>44</sup>

Secara umum terdapat empat jenis metode observasi yaitu :

a. Oservasi Terbuka

Observasi terbuka dimulai dari pemikiran netral dan tidak diadakan pengarahan terlebih dahulu sebelumnya, sehingga observer dapat berimprovisasi untuk merekam hal-hal penting dalam proses pembelajaran dalam rangka penerapan tindakan perbaikan.

b. Observasi Terfokus

Observasi terfokus adalah observasi yang dilakukan secara spesifik, yaitu observasi yang diarahkan kepada aspek tertentu dalam tindakan guru atau aktivitas siswa dalam proses pembelajaran.

c. Observasi Terstruktur

Observasi terstruktur adalah observasi yang ditandai dengan perekam data yang sederhana tetapi dengan format lebih rinci, sehingga

---

<sup>43</sup> Cholid Narkubo, *Metode Penelitian*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2003) Hal 70

<sup>44</sup> Lexy. Moleong, *Op.Cit.*, Hal 176

pengamat tinggal membutuhkan tanda cacah atau tanda-tanda lain pada kolom yang disediakan.

d. Observasi Sistematis

Observasi sistematis adalah bentuk observasi yang diarahkan pengkategorian bentuk dan jenis data pengamatan yang disusun secara rinci. Penggunaan observasi sistematis dilakukan akibat banyaknya kode yang harus diberikan dalam format observasi.

Dapat disimpulkan bahwa metode observasi adalah mengamati secara langsung tentang apa yang ingin di selidiki untuk memperoleh data yang diperlukan dalam suatu penelitian. Jadi, dalam penelitian ini dilakukan dengan melalui mengamati, kemudian mencatat data-data yang diperlukan sesuai dari hasil observasi.

## **2. Metode Wawancara**

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.

Wawancara mendalam dalam penelitian ini merupakan salah satu teknik pokok dalam pengumpulan data untuk kepentingan peneliti. Melalui wawancara

peneliti berusaha memperoleh informasi secara langsung dan bertatap muka dengan responden.<sup>45</sup>

Dengan wawancara tatap muka peneliti dapat mengamati sikap responden dalam menerima peneliti, berdasarkan sikap responden tersebutlah peneliti mengatur strategi untuk menciptakan suasana yang akrab setelah suasana kedekatan muncul barulah peneliti menggali data yang dibutuhkan secara mendalam. Wawancara atau percakapan informal terletak pada spontanitas mengajukan pertanyaan yang dapat terjadi pada waktu penelitian lapangan sedang berlangsung. Bahan wawancara untuk lebih menstrukturkan pertanyaan diangkat dari seperangkat pertanyaan yang dieksplorasi sebelum wawancara dilaksanakan. Karena itu digunakan instrumen terbuka untuk menstrukturkan pertanyaan.

Pada langkah berikutnya peneliti melakukan wawancara terbuka dengan teknik wawancara bebas, terpimpin, tanpa menggunakan pedoman wawancara yang rinci. Wawancara yang sifatnya terbuka (*open ended*) dilakukan secara informal maupun formal dengan maksud untuk menggali pandangan subjek penelitian tentang kegiatan tersebut.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa wawancara adalah merupakan suatu interaksi antara pewawancara dengan yang diwawancarai atau yang memberi jawaban wawancara tersebut. Dari hasil wawancara tersebut kita dapat

---

<sup>45</sup> Haris Hadiansyah, "Wawancara, Observasi, dan Focous Groups Sebagai Instrment Penggalan Data Kualitatif", (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2013) Hal 129.

memperoleh data yang dibutuhkan untuk melengkapi hasil penelitian yang sudah dirancang sedemikian rupa.

### **3. Metode Dokumentasi**

Dokumentasi berasal dari kata *documen*, yang berarti barang-barang tertulis. Jika diartikan dengan metode penelitian, maka berarti dikumentasi penelitian adalah cara pengumpulan informasi atau data-data melalui pengujian arsip dan dokumen-dokumen.<sup>46</sup> Suharsimi Kunto mengatakan bahwa metode dokumenter adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notula rapat, leger, agenda dan sebagainya.<sup>47</sup>

Jadi dapat disimpulkan metode dokumentasi merupakan salah satu langkah dalam pengumpulan data-data atau informasi yang dibutuhkan peneliti untuk dijadikan sebagai bukti hasil dari observasi penelitian yang berhubungan dengan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

### **D. Analisis Data**

Analisis data adalah proses menyusun atau mengolah data agar dapat ditafsirkan lebih baik. Selanjutnya, Moleong berpendapat bahwa analisis data

---

<sup>46</sup> Sevilla Conueio G, *Pengantar Metode Penelitian (Terjemahan)*, (Jakarta : Universitas Indonesia Press, 1993) Hal 85.

<sup>47</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta : Rieneka Cipta, 2002) Hal 107.

dapat juga dimaksudkan untuk menemukan unsur-unsur atau bagian-bagian yang berisikan kategori yang lebih kecil dari data penelitian.<sup>48</sup>

Analisis data adalah merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang dipahami oleh peneliti. Kegiatan analisa data ini dilakukan dengan menelaah data, menata data, membagi menjadi satu-satunya yang dapat dikelola, mensintesis mencari pola, menemukan pola, menemukan apa yang bermakna dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistematis oleh peneliti untuk dipertanggung jawabkan.

Untuk itu data yang didapat kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif yang terdiri dari :

### **1. Reduksi Data (*Data Reduction*)**

Setelah data penelitian yang diperlukan dikumpulkan, maka agar tidak bertumpuk-tumpuk dan memudahkan dalam mengelompokkan serta dalam menyimpulkannya perlu dilakukan reduksi data. Reduksi data dalam hal ini sebagai suatu proses pemilihan, memfokuskan pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data mentah/kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan.

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, mengungkapkan hal-hal yang penting, menggolongkan, mengarahkan, membuang

---

<sup>48</sup> Lexy. Moleong, *Op.Cit.*, Hal 87



yang tidak dibutuhkan dan mengorganisasikan data agar lebih sistematis sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan yang bermakna.

## **2. Penyajian Data (*Data Display*)**

Penyajian data dilakukan setelah proses reduksi. Penyajian data merupakan proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun yang memungkinkan untuk penarikan kesimpulan. Proses penyajian data ini adalah mengungkapkan secara keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh agar mudah dibaca. Dengan adanya penyajian data maka peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi dalam kancah penelitian dan apa yang akan dilakukan peneliti dalam mengantisipasinya.

## **3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi**

Menurut Milles dan Huberman dalam Andi Pratowo kegiatan menarik kesimpulan atau diferevikasi dimulai dari mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola penjelasa, konfigurasi yang mungkin, sebab akibat, dan propolsisi. Terkit dari akhir kesimpulan dalam penelitian ini terletak pada kumpulan catatan dilapangan, pengodean, penyimpanan, sekaligus metode pencarian ulang, kecakapan dan peneliti.<sup>49</sup>

Kesimpulan akhir pada penelitian kualitatif, tidak akan ditarik kecuali setelah proses pengumpulan data berakhir. Kesimpulan yang dibuat perlu diverifikasi dengan cara melihat dan mempertanyakan kembali, sambil meninjau

---

<sup>49</sup> Andi Prastowo, “*Metode Penelitian Kualitatif dan Perpektif Rancangan Penelitian*”, (Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2014) Hal 248-249.

secara sepintas pada catatan lapangan untuk memperoleh pemahaman yang lebih cepat.<sup>50</sup>

### **E. Pemeriksaan atau Pengecekan Keabsahan Data**

Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya, selain digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif.

Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, *credibility, transferability, dependability, dan confirmability*<sup>51</sup>

Agar data dalam penelitian kualitatif dapat dipertanggung jawabkan sebagai penelitian ilmiah perlu dilakukan uji keabsahan data. Adapun uji keabsahan data yang dapat dilaksanakan.

#### **1. *Credibility* (Keterpercayaan)**

Uji *Credibility* (kredibilitas) atau uji kepercayaan terhadap data hasil penelitian yang disajikan oleh peneliti agar hasil penelitian yang dilakukan tidak meragukan sebagai sebuah karya ilmiah dilakukan.

---

<sup>50</sup> Effi Aswita Lubis, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Medan : Unimed Press, 2012) Hal 139-140.

<sup>51</sup> Sugiyono, *Op.Cit.*, Hal 270.

a. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan dapat meningkatkan kredibilitas/keterpercayaan data. Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data ditemui maupun sumber data yang lebih baru. Perpanjangan pengamatan berarti hubungan antara peneliti dengan sumber akan semakin terjalin, semakin akrab, semakin terbuka, saling timbul kepercayaan, sehingga informasi yang diperoleh semakin banyak dan lengkap.

b. Meningkatkan Kecermatan dalam Penelitian

Meningkatkan kecermatan atau ketekunan secara berkelanjutan maka kepastian data dan urutan kronologis peristiwa dapat dicatat atau direkam dengan baik, sistematis. Meningkatkan kecermatan merupakan salah satu cara mengontrol/mengecek pekerjaan apakah data yang telah dikumpulkan, dibuat, dan disajikan sudah benar atau belum.

c. Triangulasi

William Wiersma mengatakan triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Sugiyono, *Op.Cit.*, Hal 273.

### 1) Triangulasi Sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data.

### 2) Triangulasi Teknik

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya untuk mengecek data bisa melalui wawancara, observasi, dokumentasi. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar.

### 3) Triangulasi Waktu

Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, akan memberikan data lebih valid sehingga lebih kredibel. Selanjutnya dapat dilakukan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.

d. Analisis Kasus Negatif

Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan, berarti masih mendapatkan data-data yang bertentangan dengan data yang ditemukan, maka peneliti mungkin akan mengubah temuannya.

e. Menggunakan Bahan Referensi

Yang dimaksud referensi adalah pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Dalam laporan penelitian, sebaiknya data-data yang dikemukakan perlu dilengkapi dengan foto-foto atau dokumen autentik, sehingga menjadi lebih dapat dipercaya.<sup>53</sup>

f. Mengadakan *Membercheck*

Tujuan *membercheck* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Jadi tujuan *membercheck* adalah agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informasi.

2. *Transferability* (Transferabilitas)

Artinya bahwa penelitian yang dilakukan dalam konteks tertentu dapat diaplikasikan atau ditransfer pada konteks lain. sebagaimana pendapat Moleong dalam Yatim Riyanto bahwa dalam penelitian kualitatif menggunakan uraian rinci

---

<sup>53</sup> Sugiyono, *Op.Cit.*, Hal 275.

dengan uraian rinci maka bisa diungkap segala sesuatu yang dibutuhkan oleh pembaca agar dapat memahami temuan yang telah diperoleh peneliti. Oleh karena itu peneliti berusaha menguraikan secara rinci yang mengungkapkan secara khusus segala sesuatu yang diperlukan pembaca agar temuan-temuan yang diperoleh dapat dipahami oleh pembaca secara holistik dan komprehensif.<sup>54</sup>

### 3. *Dependability* (Dependabilitas)

Reliabilitas atau penelitian yang dapat dipercaya, dengan kata lain beberapa percobaan yang dilakukan selalu mendapatkan hasil yang sama. Penelitian yang *dependability* atau reliabilitas adalah penelitian apabila penelitian yang dilakukan oleh orang lain dengan proses penelitian yang sama akan memperoleh hasil yang sama pula.

### 4. *Confirmability* (Konfirmabilitas)

Objektivitas pengujian kualitatif disebut juga dengan uji *confirmability* penelitian. Penelitian bisa dikatakan objektif apabila hasil penelitian telah disepakati oleh lebih banyak orang. Penelitian kualitatif uji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang telah dilakukan. Apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*.

Validitas atau keabsahan data adalah data yang tidak berbeda antara data yang diperoleh oleh peneliti dengan data yang terjadi sesungguhnya pada objek

---

<sup>54</sup> Yatim Riyanto, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kuantitatif*, (Surabaya : Unesa University Press, 2008) Hal 21.

penelitian sehingga keabsahan data yang telah disajikan dapat dipertanggung jawabkan oleh peneliti.

## **BAB IV**

### **TEMUAN DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

#### **A. Temuan Umum**

##### **1. Sejarah Singkat MTs. Muallimin Univa Medan**

Madrasah Tsanawiyah Muallimin Univa Medan, salah satu madrasah/sekolah proyek Univa Medan, yang lahir pada tahun 1958, merupakan Madrasah persiapan Univa Medan. Tujuan pendidikan Madrasah Tsanawiyah Muallimin Univa Medan adalah melaksanakan program pendidikan Al-Washliyah yang bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang bertaqwa kepada Allah Swt, mengembangkan potensi peserta didik agar memiliki akhlaqul karimah, dan amanah, mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang berilmu, cakap, kreatif, dan mandiri, mengembangkan potensi peserta didik agar memiliki kecerdasan emosional, intelektual, dan kecerdasan spiritual, menjadikan MTs Muallimin UNIVA Medan sebagai lembaga pendidikan yang kompetitif untuk pengembangan kualitas IPTEKS dan IMTAQ. Tujuan pendidikan Al-Washliyah ini dicerminkan dalam visi Madrasah Tsanawiyah Muallimin Univa Medan, menjadikan lulusannya unggul dalam mutu, berbasis pada akhlaqul karimah dan taqwa kepada Allah SWT.

Sejak kelahirannya pada tahun 1958, Madrasah ini beturut-turut dipimpin oleh Bapak Tengku H.Thabrani Harumi, Drs. H. Makmur Aziz, Drs. H. Kasim Inas, Drs. H.M. Rusydi, Drs. H. M. Nizar Syarif, Drs. H. Aziz Harahap, Drs. Sutrisno, SH. dan sekarang dipimpin oleh Drs. Kasran MA. Madrasah



Tsanawiyah Muallimin Univa Medan sudah TERAKREDITAS “A” berdasarkan SK Penetapan Hasil Akreditasi BAP-S/M Nomor 645/BAP-SM/PROVSU/LL/X/2015, SK ini berlaku sampai dengan tanggal 16 Oktober 2020. Beralamat di Jalan Sisingamangaraja Km 5,5 Komplek Univa Medan E mail: [mts\\_muallimin@yahoo.com](mailto:mts_muallimin@yahoo.com) Website: [www.univa.ac.id](http://www.univa.ac.id) Telp. 061-7873093.

Madrasah Tsanawiyah Muallimin Univa Medan, saat ini adalah Madrasah Plus yang memadukan dua kurikulum, berorientasi kepada Sistem Pendidikan Nasional dan Sistem Pendidikan Al-Washliyah yang memiliki kekhasan mengkaji kitab-kitab Islam klasik. Saat ini Madrasah Tsanawiyah Muallimin menerapkan sistem pembelajaran terpadu yang berbasis pada kompetensi ilmiah dan amaliah. Untuk menyahuti tuntutan perkembangan kurikulum dan kompetensi lulusan, Madrasah Tsanawiyah Muallimin melakukan:

- a. Modifikasi kurikulum pelajaran agama.
- b. Menyeimbangkan pembelajaran teoritik dengan praktik.
- c. Konsentrasi terhadap kemampuan berbahasa (Arab dan Inggris).
- d. Menempatkan tenaga edukatif berpengalaman dan sesuai dengan keahliannya.

## **2. Visi dan Misi MTs. Muallimin Univa Medan**

- a. Visi MTs. Muallimin UNIVA Medan

“Unggul dalam Mutu Berbasis pada Akhlakul karimah dan Taqwa Kepada Allah Swt.”

b. Misi MTs. Muallimin UNIVA Medan

Untuk mewujudkan visi di atas, maka misi Madrasah Tsanawiyah

- 1) Menyelenggarakan pembelajaran yang baik, variatif, efektif dan bertanggung jawab.
- 2) Mengelola Madrasah dengan manajemen modern dan terpadu.
- 3) Mengupayakan penguasaan terhadap hafalan Al-Quran.
- 4) Mengupayakan penguasaan terhadap hafalan Al-Quran, Al-Hadits.
- 5) Mengupayakan penguasaan terhadap Bahasa Arab dan Inggris.
- 6) Melaksanakan pengembangan bidang seni dan keterampilan.
- 7) Mengupayakan penguasaan dasar-dasar IT.
- 8) Menjadikan akhlak, kesantunan, etika, dan tata krama sebagai dasar beraktifitas warga madrasah.

Melalui visi misi yang telah dicanangkan oleh MTs. Muallimin UNIVA Medan, madrasah tersebut telah memiliki acuan mendasar dalam melangkah. Menciptakan generasi penerus yang Unggul dalam Mutu Berbasis pada Akhlaqul karimah dan Taqwa Kepada Allah Swt.

### **3. Struktur Organisasi MTs. Muallimin Univa Medan**

Setiap organisasi formal memiliki struktur organisasi sebagai suatu keharusan manajemen, organisasi akan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien apabila terstruktur dengan baik. Setiap bagian dalam struktur tentu saja memiliki fungsi dan tanggung jawab masing-masing yang dijalankan untuk

mencapai visi, misi dan tujuan sekolah. Karena itu, MTs Muallimin UNIVA Medan juga memiliki struktur.

Struktur organisasi tertinggi secara struktural dipegang oleh Kepala Madrasah yang dijabat oleh Bapak Drs. Kasran, MA. Kepala Madrasah bekerja sama dengan komite madrasah dan berkaitan erat dengan kepala tata usaha dalam operasional madrasah, ketua tata usaha sendiri dipengang oleh Bapak Supriyadi, SHI. Kepala Madrasah memiliki tiga Wakil Kepala Madrasah, yaitu Bapak Muhayan, MA sebagai Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum, Bapak Irham Azmi, S.Pd.I sebagai Wakil Kepala Madrasah bidang Kesiswaan dan Bapak H.M. Syukur Abrazain BA. sebagai Wakil Kepala Madrasah bidang Pembiayaan dan Sarana Prasarana, kemudian diikuti oleh struktural pendukung lainnya, seperti guru wali kelas, guru mata pelajaran, guru bimbingan konseling, pengelola laboratorium sekolah dan koordinator kegiatan ekstrakurikuler. Secara keseluruhan MTs Muallimin UNIVA Medan memiliki tenaga pendidik dan kependidikan berjumlah 40 orang. Adapun struktur sederhana yang terdapat di MTs Muallimin UNIVA Medan sebagaimana digambarkan berikut ini :

KOMITE  
MADRASAH

**KEPALA MADRASAH**

**Drs. Kasran, MA**

**TATA USAHA**

Ka. Tata Usaha : **Supriyadi, SH**  
 - Bid. Registrasi/Pendataan : **Roslila, S.Pd.I**  
 - Bid. Adm. Umum : **Halimatussakdiyah**  
 - Bid. Keuangan : **Sri Handayani**

**WKM I (KURIKULUM)**

**Muhayan, MA**

**WKM II (KEUANGAN/SARANA)**

**H. M. Syukur Abrazain, BA**

**WKM III (KESISWAAN)**

**Irham Azmi, S.Pd. I**

**WALI KELAS**

7. P1	7. P2	7. P3	7. A	7. B	7. C	8. P1	8. P2	8. A	8. B	8. C	8. D	9. P1	9. P2	9. A	9. B	9. C
-------	-------	-------	------	------	------	-------	-------	------	------	------	------	-------	-------	------	------	------

**GURU- GURU BIDANG STUDI**

**BIMBINGAN KONSELING**

**PENGELOLA LAB. BAHASA**

**Rahmat Hidayat Nst, Lc**

**PENGELOLA PERPUSTAKAAN**

**Rosdani Hasibuan, S.Pd**

**PENGELOLA LAB. KOMPUTER**

**Halimatusakdiyah, S.Pd.I**

**KOORDINASI EKSTRA KURIKULER**

1. KALIGRAFI : <b>Nugrah Pratama</b>	5. FUTSAL : <b>Mahmud Aziz</b>	9. DESAIN GRAFIS: <b>Khadijah Rina</b>
2. PRAMUKA : <b>Irham Azmi, S.Pd. I</b>	6. HIFZUL QUR'AN : <b>H. Sibawaihi, Lc</b>	10. QIRKUT : <b>H. Harun</b>
3. SENI MUSIK : <b>Sandi Irawan</b>	7. PAPER CRAFT : <b>Wahyu Ulil Amri</b>	11. PASKIBRA : <b>M. Ridho</b>
4. KLINIK ALQURAN : <b>Fathur Rahman</b>	8. PENCAK SILAT : <b>Akbar Syahputra</b>	12. MEMANAH : <b>Wahyu Ulil Amri</b>

**PIKET**

Penanggungjawab : **Roslila, S.Pd. I**  
 Anggota : **Fathur Rahman Anshari, S.Pd. I**  
**Dahlia, S.Ag**  
**Nelmi Hartati Siregar, SS**  
**Rosdani Hasibuan, S.Pd**

**SISWA-SISWI MTs. MUALLIMIN UNIVA MEDAN**

#### 4. Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan di MTs. Muallimin

##### Univa Medan

Guru merupakan komponen penting yang turut menentukan perkembangan dan kemajuan madrasah. Selain guru, tenaga kependidikan juga sangat berperan aktif dalam mendampingi proses pengelolaan di madrasah ini. Untuk menciptakan siswa yang berkualitas, maka guru pun harus berkualitas sehingga siswa yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan. Siswa yang berkualitas juga perlu didukung dengan kelengkapan administrasi. MTs Muallimin UNIVA Medan memiliki guru yang berkompeten dibidangnya masing-masing. Sebab, guru mengajar sesuai dengan bidang studi yang dikuasai. Sehingga tidak terjadi kesenjangan dalam proses pembelajaran. Berikut adalah data pendidik dan tenaga kependidikan tahun pelajaran 2017-2018:

**TABEL 4. 1. DATA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN**

**TAHUN PELAJARAN 2017-2018**

No	Nama	L / P	STAT US	PENDIDIKAN TERAKHIR	MATA PELAJARAN	SERTIFI KASI
						NO. SERTIFI KASI
1.	Abdul Azis, Drs	L	GTY	S.1 Syariah IAIN SU	Tauhid, Akhlak	07111123 522845

2.	Afrizal, MS, Drs	L	GTY	S.2 Sastra Inggris UISU	Bahasa Inggris	02091570 8796
3.	Ali, Drs H	L	GTY	S.1 Ushuluddin IAIN SU	Akhlaq, ke AW	In.07/SP/ M/2095/2 009
4.	Asbat, S.Pd.I	L	PNS DPK	S.1 Tarbiyah STAIS Medan	Nahwu, Muhadatsah	07122392 0228
5.	Dahlia, S.Ag	P	PNS DPK	S.1 Tarbiyah UNIVA	Prakarya, Seni Budaya	02102270 0609
6.	Elvi Zahara Hrp, S.Pd	P	GTY	S.1 Ekonomi UNIMED	IPS	10212100 09011
7.	Halimatus sakdiya, S.Pd	P	GTY	S.1 PAI STAIS Medan	TIK	10211224 17585
8.	Harun Arrasyid, Lc H	L	GTY	S.1 Syariah Tripoli Libya	Ushul Fiqh, Hadist	-
9.	Irham Azmi, S.Pd.I	L	GTY	S.1 STAIS Tebing Tinggi	PJKS	-
10.	Irwan, S.Pd.I	L	GTY	S.1 Tadris MM IAIN SU	Matematika	-

11.	Kamilin, M.Pd, Drs	L	GTY	S.2 AP UNIMED	PKn	02070842 0136
12.	Kartini, S.Pd	P	GTY	S.1 FKIP Ekonomi UMN	IPS	-
13.	Kasran, MA, Drs	L	GTY	S.2 Tafsir Hadist IAIN SU	Qawaidh Fiqh	In.07/SP/ M/1004/2 008
14.	Khairuna, S.Pd.I	P	GTY	S.1 Tarbiyah IAIN SU	Tafsir, M. Hadist, SKI	20713236 03524
15.	M. Syukur abrazain, BA H	L	GTY	D.3 Syariah UNIVA	Al-Qur'an Hadist	-
16.	Marwan Ingah, Lc H	L	GTT	S.1 Al Ahar Cairo	Faraidh	-
17.	Mohd. Rusydi, Drs H	L	GTT	S.1 Ushuluddin UNIVA	Fiqih	-
18.	Muhayan, MA	L	GTY	S.2 PEDI UIN	Q. Fiqih	In.07/SP/ M/0093/2 010

19.	Muhyiddin Masykur, Drs	L	GTT	S.1 Tarbiyah Al Aqidah	Tafsir	-
20.	Nelmi Hartati Srg, SS	P	GTY	S.1 Sastra USU	B.Indonesia	-
21.	Nola Afni Oktavia, S.Pd	P	GTY	S.1 FKIP UMN	Matematika	-
22.	Nudia Yultisa, MS	P	GTT	S.2 Sastra Inggris UISU	B.Inggris	-
23.	Nugrah Pratama, S.Pd.I	L	GTY	S.1 PAI UNIVA	Al Khot	-
24.	Rahmat Hidayat, Lc H	L	GTY	S.1 Syariah Al Azhar Cairo	B. Arab	-
25.	Rosdani Hsb, S.Pd	P	GTY	S.1 FKIP UMN	B. Indonesia	02101560 0485



26.	Roslila, S.Pd.I	P	GTT	S.1 Tarbiyah IAIN	SKI	-
27.	Saldan, Drs	L	GTT	S.1 FKIP UISU	B. Indonesia	-
28.	Sibawaihi, Lc MTH H	L	GTY	S.2 Tafsir UIN	Tahsinul Qiroah	-
29.	Sri Handayan, ST	P	PTY	S.1 Harapan	-	-
30.	Supriyadi, S.HI	L	GTY	S.1 Syariah IAIN SU	Shorof	20713239 02303
31.	Ulfa Aini S.Pd.I	P	GTT	S.1 Tarbiyah IAIN SU	Fiqih	-
32.	Dewi Puspita Sari, S.Psi	P	GTT	S.1 Psikologis UMA	Tilawah	-
33.	Fathurrah man	L	GTT	S.1 PAI UINSU	M. Hadist	-
34.	Yeninda Sartika, S.Pd	P	GTT	S.1 MIPA Unsyiah	IPA	-

35.	Yusnita Anwar Nst, S.Pd	P	GTT	S. 1 MIPA UNIMED	IPA	-
36.	Dra. Nurhidaya h	P	GTY	S.1 UNIVA	Fiqih	-
37.	Affan Suaidi, MA	L	GTT	S.2 IAIN SU	Fiqih	-
38.	Mahmud Azis, S.HI	L	GTT	S.1 Syariah IAIN SU	Hadist	-
39.	Fadhila Hayani, S.Pd.I	P	GTT	S.1 Tarbiyah IAIN SU	B. Inggris	-
40.	Luqman Angga	L	GTT	MAS Muallimin	Tilawah	-

### 5. Data Siswa/i MTs. Muallimin Univa Medan

Berdasarkan data terakhir yang ada di Kantor Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Muallimin UNIVA Medan (data periode Juli 2017), pada tahun pelajaran 2017/2018, siswa Madrasah Tsanawiyah Muallimin UNIVA Medan berjumlah 570 orang. Yang terdiri atas: Kelas VII; laki-laki 128 orang, perempuan 93 orang, jumlah 221 orang. Kelas VIII; laki-laki 98 orang, perempuan 97 orang,

jumlah 195 orang, dan kelas IX; laki-laki 88 orang, perempuan 66 orang, jumlah 154 orang. Untuk lebih jelasnya data siswa-siswi Madrasah Tsanawiyah Muallimin UNIVA Medan dapat dilihat pada tabel berikut:

**TABEL 4.2. DATA SISWA/I TAHUN PELAJARAN 2017-2018**

<b>Keadaan Kelas Siswa</b>		<b>T.P 2017/2018</b>		
	<b>Jumlah Rombel</b>	<b>Laki-laki</b>	<b>Perempuan</b>	<b>Jumlah</b>
VII	6	128	93	221
VIII	6	98	97	195
IX	5	88	66	154
Jumlah Seluruh Siswa				570

**DATA SISWA/I TAHUN PELAJARAN 2014-2016**

<b>No</b>	<b>Kelas</b>	<b>2014</b>		<b>Total</b>	<b>2015</b>		<b>Total</b>	<b>2016</b>		<b>Total</b>
		<b>Lk</b>	<b>Pr</b>		<b>Lk</b>	<b>Pr</b>		<b>Lk</b>	<b>Pr</b>	
1.	Kelas VII	65	62	127	83	79	162	78	86	164
2.	Kelas VIII	62	53	115	55	67	122	65	51	116
3.	Kelas IX	68	58	126	47	59	106	44	58	102

Berdasarkan data tabel di atas, jumlah peserta didik yang ada di MTs Muallimin UNIVA Medan jumlah peserta didik setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan.

## 6. Sarana dan Prasarana di MTs. Muallimin Univa Medan

Tidak dapat dipungkiri bahwa untuk mendapatkan kualitas pendidikan yang baik maka diperlukan fasilitas sarana dan prasarana yang lengkap dan mendukung. Guna meningkatkan mutu MTs Muallimin UNIVA Medan, bertambahnya kuantitas dan kualitas fasilitas yang dimiliki oleh madrasah ini dapat mendukung perkembangan madrasah lebih baik. Madrasah akan lebih percaya diri dalam memperkenalkan ruang lingkup pendidikan yang telah memiliki standar proses pembelajaran yang layak. Berikut merupakan daftar sarana dan prasarana yang telah dimiliki oleh MTs Muallimin UNIVA Medan.

**TABEL 4.3 SARANA DAN PRASARANA TAHUN PELAJARAN  
2017-2018**

No.	Keterangan Gedung	Jumlah	Baik	Keadaan/Kondisi			
				Rusak Ringan	Rusak Berat	Luas m <sup>2</sup>	Ket
1.	Ruang Kelas	17	17				
2.	Ruang Perpustakaan	1		1			
3.	Ruang Labolatorium IPA	1		1			
4.	Ruang Labolatorium Komputer	1		1			
5.	Ruang Labolatorium Bahasa	1		1			

6.	Ruang Kepala Sekolah	1	1				
7.	Ruang Guru	1	1				
8.	Ruang Kepala Tata Usaha	1	1				
9.	Ruang Tata Usaha	1	1				
10.	Masjid	1	1				
11.	Ruang UKS	1		1			
12.	Ruang BP/BK	1	1				
13.	Kamar Mandi Kepala Sekolah	1	1				
14.	Kamar Mandi Guru	1	1				
15.	Kamar Mandi Siswa	3	1	2			
16.	Kamar Mandi Siswi	3	1	2			
17.	Halaman	1	1			320	
18.	Lapangan Olahraga	1	1			951	
19.	Ruang Keterampilan	1	1				
20.	Gedung Serba Guna (Aula)	1					
21.	Ruang OSIS		1				
22.	Ruang Pramuka		1				
23.	Gedung/Ruang Olahraga	1					
24.	Rumah Dinas Guru						
25.	Kamar Asrama Siswa						
26.	Kamar Asrama Siswi						
27.	Pos Satpam	1					
28.	Kantin	1					
29.	Meubelair	1					

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa sarana dan prasarana utama Mts Muallimin UNIVA Medan sampai saat ini sudah terpenuhi, bahkan menunjang terhadap peningkatan prestasi belajar. Dan saat ini yang perlu adalah perawatan dan kelengkapan fasilitas pembelajaran yang lebih kondusif untuk mengoptimalkan proses pembelajaran. Sementara berdasarkan data yang ada pada daftar inventaris MTs Muallimin UNIVA Medan, dapat dikemukakan gambaran sebagaimana tertera dalam tabel berikut.

**TABEL 4.4 DATA KONDISI INVENTARIS TAHUN PELAJARAN  
2017-2018**

No	Nama Ruangan	Nama Barang	Jumlah	Satuan
1.	Kepala Madrasah	Kursi Kepala Sekolah	1	Buah
		Meja Kepala Sekolah	1	Buah
		Filing Kabinet	Banyak	
		Kursi Tamu	1	Set
		Printer	1	Set
2.	Tata Usaha	Komputer/Labtob	±3	Set
		Printer	1	Set
		Lemari Dokumen	3	Buah
		Rak Dokumen	1	Buah
		Dispenser	2	Buah

		Papan Data Guru & Siswa	1	Buah
		Struktur Madrasah	1	Buah
		Kipas Angin	2	Buah
		Infokus	1	Buah
3.	Guru	Kursi Guru	17	Buah
		Kursi Wali Kelas		Buah
		Meja Guru	17	Buah
		Meja Wali Kelas		Buah
		Papan Pengumuman		
4.	Kelas	Kursi Siswa	570	Buah
		Meja Belajar	373	Buah
		Mading		
5.	Labolatorium	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mistar</li> <li>- Jangka Sorong</li> <li>- Timbangan</li> <li>- Stopwatch</li> <li>- Rol Meter</li> <li>- Temometer</li> <li>- Gelas Ukur</li> <li>- Massa Logam</li> <li>- Multimeter</li> <li>- Batang Magnet</li> <li>- Globe</li> <li>- Model Tata Surya</li> <li>- Garpu Tala</li> <li>- Bidang Miring</li> </ul>	Masing-masing 1 set.	Masing-masing 1 set.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinamometer</li> <li>- Katrol Tetap</li> <li>- Katrol Bergerak</li> <li>- Balok Kayu</li> <li>- Percobaan Muai Panjang</li> <li>- Percobaan Optik</li> <li>- Percobaan Rangkaian Listrik</li> <li>- Gelas Kimia</li> <li>- Model Molekul Sederhana</li> <li>- Pembakar Spritus</li> <li>- Cawan Penguapan</li> <li>- Kaki Tiga Plat Tetes</li> <li>- Pipet Tetes+Karet</li> <li>- Mikroskop</li> <li>- Monikuler</li> <li>- Kaca Pembesar</li> <li>- Poster Genetika</li> <li>- Model Kerangka Manusia</li> <li>- Gambar/Model Pencernaan Manusia</li> <li>- Gambar/Model Sistem Peredaran Darah Manusia</li> <li>- Gambar/Model Sistem Pernafasan Manusia</li> <li>- Gambar Jantung Manusia</li> </ul>	Masing-masing 1 set.	Masing-masing 1 set.
--	--	--	----------------------	----------------------



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gambar/Model Mata Manusia</li> <li>- Gambar/Model Telinga Manusia</li> <li>- Gambar/Model Tengkorak Manusia</li> <li>- Petunjuk Percobaan</li> </ul>		
--	--	---	--	--

Berdasarkan tabel yang tercantum di atas, MTs Muallimin UNIVA Medan telah memenuhi dan melengkapi sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh sebuah lembaga pendidikan, kebutuhan pembelajaran juga hampir terpenuhi secara menyeluruh. Terhadap peningkatan prestasi belajar. Dan saat ini yang perlu adalah perawatan dan kelengkapan fasilitas pembelajaran yang lebih kondusif untuk mengoptimalkan proses pembelajaran.

## **B. Temuan Khusus**

### **1. Strategi Kepemimpinan di MTs. Muallimin Univa Medan**

Strategi merupakan suatu rencana yang dibuat atau dirancang sebelumnya untuk mendapatkan tujuan serta hasil yang diinginkan melalui proses-proses tertentu dengan menggunakan jasa sumber daya manusia atau suatu organisasi untuk mewujudkan strategi yang sudah dirancang sedemikian rupa.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Drs. Kasran, MA selaku kepala madrasah di MTs. Muallimin Univa Medan beliau mengungkapkan bahwa:

“Strategi yang kita kembangkan pertama terlebih dahulu yaitu strategi kekeluargaan antara satu dengan yang lain. Seperti halnya madrasah ini berdiri karena adanya usaha-usaha dari alumni yang sebelumnya, oleh karena itu kita menghargai senior-senior yang sudah profesional sebelumnya. Dimana yang muda menghormati yang tua, dan yang tua juga dapat menghargai yang muda, agar terbentuknya jiwa sosial dan kekeluargaan satu sama lainnya. Saya juga termasuk senior di madrasah ini, jadi rata-rata yang bekerja di madrasah ini juga sebagian murid-murid saya terlebih dahulu. Jadi sistem kekeluargaan ini sifatnya saling menasehati, saling menutupi kekurangan, seperti halnya kinerja yang sudah sepuh dapat di tutupi oleh kinerja yang muda-muda, karena yang muda-muda ini mempunyai semangat yang tinggi dan juga sigap, akan tetapi yang sudah sepuh juga masih memiliki nilai nasehat-nasehat yang sering beliau berikan”.<sup>55</sup>

Berdasarkan ungkapan dari Bapak Kasran selaku kepala madrasah dapat dipahami bahwa dalam strategi kepemimpinan di MTs. Muallimin Univa Medan yaitu yang paling penting diterapkan strategi kekeluargaan. Beliau sangat menghormati yang tua atau senior dalam mengerjakan pekerjaannya, dan juga beliau mengatakan untuk saling menasehati satu sama lain, bukan untuk saling menjatuhkan akan tetapi saling menutupi kekurangan satu sama lain.

Beliau juga mengungkapkan jika kinerja tenaga kependidikan yang sudah senior, tentu kinerjanya juga terkadang terhambat atau bekurang dan di tutupi oleh tenaga kependidikan yang masih muda-muda, yang masih kuat dan sigap karena harus saling tolong menolong dalam mengerjakan pekerjaan guna mencapai hasil yang maksimal.

---

<sup>55</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah (Drs. Kasran, MA) Pada Tanggal 4 Maret 2020, Pukul 10.43.

Selanjutnya hasil wawancara dengan tenaga kependidikan yaitu kepala perpustakaan yaitu Ibu Rosdani Hasibuan, S.Pd mengenai strategi kepemimpinan kepala madrasah di MTs. Muallimin Univa Medan yaitu sebagai berikut :

“Strategi kepemimpinannya royal, kemudian keluarganya juga sangat baik, ramah terhadap bawahan juga. Jadikan ada suatu seorang kepala sekolahkan jaga image tapi bapak ini tidak. Tapi itu penilaian ibu ya. Tapi guru lain pun gitu ibu rasa kepada bapak itu royal dan ramah atau gimanalah.”<sup>56</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Rosdani mengenai strategi kepemimpinan di MTs. Muallimin Univa Medan yaitu beliau juga mengatakan kepala madrasah mempunyai strategi kepemimpinan yang mementingkan kekeluargaan di kalangan pendidik dan tenaga kependidikan. Beliau ramah terhadap senior ataupun junior yang masih muda-muda dan saling membantu satu sama lain.

Dari pernyataan kepala madrasah, kepala perpustakaan, koordinator tahfidz juga memberikan jawaban yang sama mengenai strategi kepemimpinan yang diterapkan di MTs. Muallimin Univa Medan yaitu sebagai berikut :

“Sudah sangat baik ya kalau menurut saya. Hmm semua sistem itu sudah dijalankan dengan baik, peran-peran kepala sekolah itu juga sudah dijalankan dengan baik oleh kepala sekolah, royal iya, keluarganya sangat-sangat, terus ramah, hmm banyak lagi sih, saya rasa sudah sangat baik kepemimpinannya dari kepala sekolah untuk kebawah”.<sup>57</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan tenaga kependidikan berikutnya yaitu menjabat sebagai koordinator tahfidz beliau juga mengatakan bahwa strategi

---

<sup>56</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Perpustakaan (Rosdani Hasibuan, S.Pd) Pada Tanggal 10 Maret 2020, Pukul 11.45.

<sup>57</sup> Hasil Wawancara dengan Koordinator Tahfidz (Khairunissa Pulungan, S.Pd) Pada Tanggal 10 Maret 2020, Pukul 11.45.

yang digunakan kepala madrasah sudah sangat baik, dan juga terutama paling untuk membangun rasa kekeluargaan antara pemimpin kepada bawahannya.

Tenaga kependidikan lainnya yaitu tata usaha bagian kurikulum dan operator sekolah juga menambahkan mengenai strategi kepemimpinan kepala madrasah di MTs. Muallimin Univa Medan yaitu sebagai berikut :

“Sudah sangat baik ya kalau menurut saya. Karena beliau sangat menerapkan sistem kekeluargaan di sekolah kita ini. Maka dari itu, beliau sama bawahannya juga kekeluargaannya sangat terasa. Terus beliau juga udah menempatkan guru-guru atau pun tenaga kependidikan yang bertugas sesuai dengan porsinya, walaupun ada sedikit masalah-masalah dalam mengerjakan pekerjaan tersebut, tapi kita bisa menutupinya dengan saling membantu satu sama lain.”<sup>58</sup>

“Sejauh ini kalau menurut saya sudah baik. Beliau sangat menerapkan kekeluargaan di sini gitu, tetapi masih dalam batasan-batasannya. Beliau juga nerima masukan-masukan dari kita sebagai bawahan, saling bertukar pikiran, kan kita juga ada rapat ya tiap minggunya untuk mengevaluasi kerja juga. Jadi beliau sangat merangkul bawahannya.”<sup>59</sup>

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, kepala perpustakaan, koordinator tahfidz, tata usaha bagian kurikulum dan operator sekolah dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah menggunakan strategi kekeluargaan dan melakukan pendekatan kepada bawahannya dengan saling menghormati, saling ramah satu sama lain, dan juga saling tolong menolong serta menutupi kekurangan satu sama lainnya.

---

<sup>58</sup> Hasil Wawancara dengan Tata Usaha Bagian Kurikulum (Roslila, S.Pd.I) Pada Tanggal 11 Maret 2020, Pukul 09.45.

<sup>59</sup> Hasil Wawancara dengan Tata Usaha Bagian Operator Sekolah (Halimatussakdiyah, S.Pd.I) Pada Tanggal 4 Maret 2020, Pukul 10.43.

## 2. Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan

Strategi pengembangan tenaga kependidikan itu sendiri merupakan sebuah landasan dan elemen penting untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh pimpinan. Penentuan strategi pengembangan tidak terlepas dari penilaian kinerja, karena dengan adanya penilaian kinerja, strategi-strategi yang ditentukan oleh organisasi dapat dinilai layak dan efektifitasnya pada saat penerapannya di organisasi terhadap tenaga kependidikannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Drs. Kasran, MA selaku kepala madrasah di MTs. Muallimin Univa Medan mengenai kinerja tenaga kependidikan beliau mengungkapkan bahwa:

“Kita kan sudah ada mekanisme dan sudah ada sistem, kalau sistem sudah terbangun kita tidak susah lagi sebenarnya, masing-masing sudah mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tupoksinya, lalu kita tinggal pantau, kalau semua sistem sudah berjalan dengan lancar. Sejauh ini kinerja yang di hasilkan sudah cukup baik ya. Walaupun masih adanya kekurangan-kekurangan, seperti ketidakdisiplinan. Kita kan disini juga ada yang sudah senior, jadi kinerja yang dihasilkannya terkadang menurun karena sudah faktor usia juga, nah yang muda bisa membantu yang lebih senior. Seperti yang saya katakan sebelumnya bahwasanya jika ada satu orang pegawai berhalangan maka dapat di bantu oleh pegawai yang lainnya, jadi saling menutupi kekurangan. Kita juga di madrasah ini setiap minggu atau bulannya mengadakan rapat tentang mengevaluasi kinerja para pendidik maupun tenaga kependidikan, jadi di setiap rapat mingguan atau bulanan kita dapat mengetahui sejauh mana kinerja tenaga kependidikan maupun pendidik di madrasah ini secara personal”.<sup>60</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah mengenai kinerja tenaga kependidikan dapat dipahami yaitu bahwasanya tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan selama ini sudah berjalan cukup baik, dan sudah

---

<sup>60</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah (Drs. Kasran, MA) Pada Tanggal 4 Maret 2020, Pukul 10.46.

sesuai dengan kemampuannya masing-masing, walau ada sebagian pegawai yang masih tidak disiplin dan tidak bisa mengatur waktunya dengan baik.

Beliau juga menambahkan bahwasanya kinerja yang sudah senior terkadang menurun dikarenakan faktor usia, dan dapat dibantu dengan yang muda-muda, seperti jika salah satu berhalangan untuk mengerjakan pekerjaan yang harus di selesaikan, maka akan di tutupi oleh pihak yang lain dengan saling tolong-menolong dalam melakukan pekerjaan. Lalu setiap minggu atau bulannya selalu mengadakan rapat untuk membahas sejauh mana kinerja personal masing-masing.

Selanjutnya hasil wawancara dengan kepala perpustakaan mengenai kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan yaitu sebagai berikut :

“Sejauh ini kinerja tenaga kependidikan sudah sangat baik ya, dilihat dari kemampuannya dalam melakukan bidang tertentu. Walaupun ya pasti banyak kekurangan-kekurangan. Karena kami juga manusia biasa yang banyak melakukan kesalahan atau kekhilafan. Kemudian kami selalu mengadakan rapat setiap minggu atau bulannya. Jadi kepala madrasah dapat mengetahui kinerja kami sampai dimana dengan mengadakan rapat”.<sup>61</sup>

Dari hasil wawancara dengan kepala perpustakaan, beliau juga mengatakan bahwasanya kinerja tenaga kependidikan sudah sangat baik dilihat dari kinerjanya dalam melakukan bidang tertentu, walaupun masih banyak kekurangan yang di hasilkan. Kemudian diadakannya rapat setiap minggu atau

---

<sup>61</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Perpustakaan (Rosdani Hasibuan, S.Pd) Pada Tanggal 10 Maret 2020, Pukul 11.48.

bulannya yang di hasilkan sudah dilakukan setiap minggu atau bulannya, dan melakukan rapat bersama untuk membuat rencana tiap minggu ke depannya.

Hasil wawancara dengan tenaga kependidikan lainnya yaitu koordinator tahfidz mengenai kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan yaitu sebagai berikut :

“Kalau berbicara tentang kinerja tenaga kependidikan di madrasah ini, sejauh ini menurut saya sudah cukup baik ya, tapi pastinya masih ditemukan banyaknya kekurangan-kekurangan pada pegawai. Ya contohnya ketidakdisiplinan, lalu waktu yang tidak terkoordinasi dengan baik, karena penuhnya jadwal kesibukan, baik urusan di dalam madrasah maupun di luar madrasah, jadi kita harus bisa mengatur waktu kita sendiri. Tiap minggunya juga kepala madrasah melakukan rapat untuk membahas kinerja personal masing-masing. Jadi beliau bisa mengetahui sejauh mana kinerja bawahannya berlangsung. Seperti saya di bidang koordinator tahfidz, setiap bulannya harus ada laporan mengenai hafalan siswa-siswa, guna kepala madrasah dapat mengetahui anak-anak yang mana yang lancar menghafal dan yang tidak”.<sup>62</sup>

Dari hasil wawancara dengan tenaga kependidikan yaitu koordinator tahfidz dapat di pahami bahwasanya sejauh ini kinerja tenaga kependidikan sudah berjalan cukup baik, walaupun masih banyaknya kekurangan seperti adanya ketidakdisiplinan dan juga ada yang tidak dapat mengkoordinasi waktunya. Lalu setiap minggu kepala madrasah selalu mengadakan rapat untuk mengevaluasi kinerja staf atau tenaga lainnya.

Dengan adanya rapat tersebut, tenaga kependidikan juga bisa saling berbagi keluh kesah atau dapat berbagi pengalaman dalam mengerjakan pekerjaannya, dan juga kepala madrasah tidak menutup diri untuk tidak

---

<sup>62</sup> Hasil Wawancara dengan Koordinator Tahfidz (Khairunissa Pulungan, S.Pd) Pada Tanggal 10 Maret 2020, Pukul 11.48.

memberikan masukan atau saran-saran untuk tenaga kependidikan yang mengalami kesulitan, tetapi saling membantu satu sama lain.

Tenaga kependidikan lainnya juga yaitu tata usaha bagian kurikulum dan operator sekolah menambahi mengenai kepala madrasah dalam mengontrol kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan yaitu sebagai berikut :

“Kalau itu pasti ya. Karena kan yang sudah saya bilang tadi, ruangan kami sebagai tata usaha sangat dekat dengan beliau. Jadi setiap beliau mau masuk keruangannya harus melewati ruangan kami dulu, jadi otomatis beliau mengontrol kinerja kami sebagai tenaga kependidikan. Terus setiap minggu itu kita mengadakan rapat mingguan, artinya itu dilakukan karena mengevaluasi kinerja tenaga kependidikan maupun pendidik, sudah sampai mana terlaksana maupun ada yang tidak terlaksana seperti itu.”<sup>63</sup>

“Kalau mengontrol pasti ya, karena kan juga beliau kalau mau masuk keruangannya melewati ruangan kami. Kemudian kami tiap minggunya juga selalu mengadakan pertemuan.”

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, kepala perpustakaan, koordinator tahfidz, tata usaha bagian kurikulum dan operator sekolah dapat disimpulkan bahwa kinerja tenaga kependidikan sejauh ini sudah berjalan dengan baik dan sudah pada sistemnya, walaupun masih terdapat kekurangan-kekurangan setiap personilnya. Kemudian setiap minggu atau bulannya kepala madrasah selalu mengadakan rapat temuan untuk mengevaluasi kinerja tenaga kependidikan dan juga pendidik di MTs. Muallimin Univa Medan.

---

<sup>63</sup> Hasil Wawancara dengan Tata Usaha Bagian Kurikulum (Roslila, S.Pd.I) Pada Tanggal 11 Maret 2020, Pukul 09.47.



### **3. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan**

Penting untuk diperhatikan bahwa semua orang bertanggung jawab atas perencanaan strategis pada tingkat yang berbeda-beda untuk berpartisipasi dan memahami strategi pada tingkat organisasi yang lain untuk membantu memastikan koordinasi, fasilitasi, dan komitmen sementara menghindari ketidakkonsistenan, ketidakefisienan, dan salah komunikasi.

Dalam menentukan langkah-langkah dan strategik yang akan diambil oleh sekolah, pengambilan keputusan harus berdasarkan tahapan proses manajemen strategik. Hal itu diperlukan mengingat pentingnya untuk mengamati, menganalisis situasi dan lingkungan yang ada sebelum menentukan strategik dari suatu lembaga pendidikan.

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah mengenai strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, beliau mengungkapkan bahwasanya :

“Strategi pelatihan, misalnya ada lembaga-lembaga pelatihan dan pendidikan yang di buka, dengan adanya kesempatan itu kita kirim tenaga madrasah kita, kemudian disamping pelatihan-pelatihan, ada juga belajar dari berbagai media-media sosial sekarang ini, zaman sekarang sudah di permudah oleh teknologi, dengan melalui internet, atau istilahnya belajar secara manual, karena manfaat internet saat ini sangat dibutuhkan. Kemudian menyediakan fasilitas yaitu sarana dan prasarana, hmm walaupun masih banyak yang harus di benahi, tapi memanfaatkan yang ada terlebih dahulu. Jadi seperti itulah yang sudah saya jelasin bahwasanya kita kirim keluar melalui lembaga-lembaga pendidikan pelatihan, dan kita beri kesempatan juga bagi yang mau kuliah tapi di hari-hari yang

memungkinkan dia kuliah, misalnya seminggu dua hari mereka kuliah, jadi yang lima hari ya mengabdikan disini”.<sup>64</sup>

Dapat di pahami dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, beliau mengatakan bahwasanya strategi dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yaitu dengan banyak menerapkan strategi pelatihan-pelatihan kepada tenaga kependidikan, agar lebih menguasai bidang tertentu. Lalu kepala madrasah juga menyediakan fasilitas berupa asarana dan prasarana yang mendukung aktivitas-aktivitas berjalannya pelajaran, walau belum memadai akan tetapi memanfaatkan dengan fasilitas yang ada.

Kepala madrasah juga memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan yang ingin kuliah untuk menuntut ilmu, dan tidak membatasi mereka untuk belajar di luar sekolah, akan tetapi tahu batasan-batasan kewajibannya sebagai tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan.

Kemudian kepala madrasah juga menambahkan seberapa besar peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, yaitu beliau mengungkapkan :

“Sebenarnya ya besar sekali ya karena sentral dari kepemimpinan itu kan kepala madrasah jadi boleh jadi kegagalan kepala madrasah kegagalan untuk seluruh institusi disini lembaga kita akan kacau hancur. Jadi ibarat manusia lah, kalau sudah kehilangan kepala ya dengan sendirinya tubuh tidak akan berjalan, jadi kalau kepala madrasah tidak sigap, tidak cakap dalam mengelola lembaga ini ya tentu tenaga kependidikan juga akan mengalami deklarasi dari tidak cakupnya kepala madrasah itu.”<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah (Drs. Kasran, MA) Pada Tanggal 4 Maret 2020, Pukul 10.57.

<sup>65</sup> *Ibid*, Pukul 10.59

Jadi dapat dipahami dari hasil wawancara dengan kepala madrasah mengenai peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yaitu sangatlah besar karena kepemimpinan merupakan sentral dalam suatu instansi atau lembaga-lembaga pendidikan, jika kepemimpinan dalam suatu lembaga tidak sigap dalam mengelola lembaga maka yang terjadi strategi yang di gunakan tidak berjalan dengan baik.

Di samping dari strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yaitu dengan strategi pelatihan, namun beliau juga menambahkan bahwasanya memberikan motivasi juga sangat berpengaruh bagi meningkatnya kinerja tenaga kependidikan dengan memberikan *reward*, beliau mengungkapkan bahwasanya :

“Kalau motivasi ini biasanya ada *reward*, ada *punishment*. Biasanya kalau *reward* itu yang paling gampang itu kan memberikan penghargaan bagi yang kerjanya bagus, seperti ucapan terima kasih, menaikkan honornya, mungkin kalau bentuk materi yang banyak belum mampu, tapi dengan ucapan-ucapan selamat bagi yang kerjanya baik, kemudian teguran kalau dia yang melalaikan atau tidak mampu melakukan pekerjaan, kita kasih tau ini pekerjaan anda, kalau apa ini kenapa gak dikerjakan apa masalahnya, setelah itu kita atasi bersama. Setelah dia berkali-kali kita kasih tahu, dan tidak juga dikerjakan, ya kita kasih teguran-teguran lisan, tertulis, kemudian setelah 3 kali teguran ya kita tanyak baik-baik sanggup apa tidak, kalau tidak sanggup melakukan pekerjaan, ya apa boleh buat kan, kita nanti musyawarah, disitu kita putuskan untuk memberikan *reward* atau *punishment*.”<sup>66</sup>

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah dapat di pahami, strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan juga dapat melalui *reward* atau sebuah penghargaan dengan memberikan ucapan selamat,

---

<sup>66</sup> *Ibid*, Pukul 11.05

atau menaikkan honor walau tidak banyak, akan tetapi memberikan perhatian yang lebih kepada tenaga kependidikan yang memiliki kinerja yang baik.

Kemudian beliau juga menjelaskan bahwasanya ada *punishment* atau hukuman bagi tenaga kependidikan yang melalaikan pekerjaannya kinerjanya berkurang, seperti yang beliau sudah jelaskan diatas bahwasanya *punishment* itu sendiri bisa berbentuk teguran dengan melalui lisan, lalu tertulis dan terakhir jika juga belum berubah maka akan di tanyak secara baik-baik dan dilakukan musyawarah untuk mendapatkan hasil yang sesuai.

Kemudian hasil wawancara dengan kepala perpustakaan mengenai strategi atau usaha-usaha yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, beliau mengungkapkan bahwasanya :

“Usaha kepala sekolah pada kinerja kependidikan seperti menyediakan sarana dan prasarana contohnya buku, LKS, setelah itu mengenai ekskul juga itukan menyangkut kependidikan jugakan kan, itu salah satu juga usaha kepala sekolah untuk menumbuhkan minat bakat siswa. Setelah itu adanya klinik Alqur’an. Jadi itu termasuk usaha untuk meningkatkan kependidikan disekolah kita inikan.”<sup>67</sup>

Dari hasil wawancara dengan kepala perpustakaan dapat di pahami bahwasanya usaha yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan juga dengan menyediakan sarana dan prasarana seperti buku, LKS dan mengadakan ekskul di luar jam sekolah untuk siswa-siswi agar lebih mengembangkan minat bakatnya. Sedangkan klinik Alqur’an merupakan program

---

<sup>67</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Perpustakaan (Rosdani Hasibuan, S.Pd) Pada Tanggal 10 Maret 2020, Pukul 11.55.

wajib yang harus di ikuti siswa-siswi untuk memenuhi persyaratan dalam mengikuti ujian akhir sekolah.

Kemudian dari hasil wawancara dengan koordinator tahfidz beliau juga mengungkapkan mengenai strategi atau usaha yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yaitu bahwasanya :

“Banyak kalau itu, menyediakan sarana prasarana, menyediakan segala yang kita butuhin di koordinator itu insyaAllah selalu terpenuhi, jadi enak kerjanya kebawah.”<sup>68</sup>

Dari hasil wawancara dengan koordinator tahfidz bahwasanya beliau juga mengungkapkan usaha yang dilakukan kepala madrasah yaitu dengan menyediakan fasilitas sarana dan prasarana, yang mudah-mudahan sudah terpenuhi seperti yang beliau ungkapkan.

Tata usaha bagian kurikulum dan operator sekolah juga menambahkan mengenai strategi atau usaha yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yaitu bahwasanya :

“Ya seperti beliau menyediakan sarana prasarana. Ya walau kita tau masih banyak kekurangan dalam sarana dan prasarana, tapi kekurangan apapun itu ya kita syukuri dengan memanfaatkan apa yang ada dulu. Nanti kalau dana lagi kita penuhi kekurangan-kekurangan tersebut. Jadi intinya kita sekarang harus bisa memanfaatkan apa yang ada dulu dalam mengerjakan tugas ini.”<sup>69</sup>

“Banyak kalau itu, menyediakan sarana prasarana, menyediakan segala yang kita butuhin di tata usaha ya, walaupun ya pastinya masih banyak

---

<sup>68</sup> Hasil Wawancara dengan Koordinator Tahfidz (Khairunissa Pulungan, S.Pd) Pada Tanggal 10 Maret 2020, Pukul 12.02.

<sup>69</sup> Hasil Wawancara dengan Tata Usaha Bagian Kurikulum (Roslila, S.Pd.I) Pada Tanggal 11 Maret 2020, Pukul 10.10.

kekurangan-kekurangan, tapi balik lagi di kitanya memanfaatkan yang ada dahulu.”<sup>70</sup>

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, kepala perpustakaan, koordinator tahfidz, tata usaha bagian kurikulum dan operator sekolah dapat disimpulkan bahwasanya strategi atau usaha yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yaitu dengan mengikuti pelatihan-pelatihan guna mengasah lagi keterampilan yang di miliki tenaga kependidikan. Kemudian kepala madrasah menyediakan fasilitas seperti sarana dan prasarana guna mendukung berjalannya proses belajar mengajar. Kepala madrasah juga memberikan *reward* dan juga sebuah motivasi bagi kinerja tenaga kependidikan yang memiliki kinerja sangat memuaskan.

#### **4. Kendala yang Terjadi Dalam Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kpendidikan di MTs. Muallimin Univa Medan**

Strategi yang di gunakan oleh kepala madrasah juga pastinya memiliki kendala dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, seperti yang kepala madrasah ungkapkan dari hasil wawancara sebagai berikut yaitu :

“Kendala-kendala pastinya banyak seperti kekurangan material atau keuangan, karena banyak yang mau kita buat tapi dana tidak mencukupi, itu menjadi kendala besar. Kemudian kekurangan tenaga ahli, lalu kekurangan waktu kadang terlalu banyak pekerjaan tapi waktu tidak memadai untuk menyelesaikan pekerjaan itu.”<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Hasil Wawancara dengan Tata Usaha Bagian Operator Sekolah (Halimatussakdiyah, S.Pd.I) Pada Tanggal 4 Maret 2020, Pukul 10.46.

<sup>71</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah (Drs. Kasran, MA) Pada Tanggal 4 Maret 2020, Pukul 11.10

Dapat di pahami bahwasanya kendala dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yaitu dalam material atau keuangan, karena banyak yang mau di cukupi tetapi dana tidak memadai, begitu juga dengan kekurangan tenaga ahli, itu juga menjadi penyebab mengapa tenaga kependidikan juga merangkap menjadi tenaga pendidik, dan memiliki beban dua kali lipat sebagai tenaga kependidikan juga sekaligus tenaga pendidik.

Kemudian kepala madrasah juga menambahkan bahwasanya kendalanya juga berupa kedisiplinan tenaga kependidikan belakangan ini berkurang, seperti yang beliau ungkapkan yaitu :

“Belakangan ini kedisiplinannya sedikit berkurang, karena kesibukan-kesibukan. Kita belakangan kekurangan guru agama jadi untuk mengatasi itu karena sudah kita buka beberapa kali penerimaan guru agama, memang banyak yang melamar tapi banyak yang tidak mampu, jadi kita gunakanlah tenaga kependidikan untuk mengatasi kekurangan guru agama tersebut, sehingga tenaga kependidikan banyak mengerjakan pekerjaan sebagai guru jadi bukan hanya sebagai tenaga kependidikan saja. Lalu apakah itu dianggap tidak disiplin atau tidak. Jadi kembali lagi semua harus bisa mengkoordinasi waktunya secara baik. Tenaga kependidikan disini mengajar diatas 20 jam dan hampir rata-rata 10 orang lebih tenaga kependidikan disini juga mengajar. Jadi sebagian besar itu hanya sekitar 2 orang yang tidak mengajar, selama ini kan dibatasi, paling lama 8 jam tenaga kependidikan itu mengajar jadi sekarang 20 jam lebih, kalau untuk mengajar itu berarti menghabiskan sudah 3 hari, sementara dia bekerja sekitar 3 hari lah yang maksimal dia bisa kerjakan pekerjaan administrasinya, jadi itu kendala. Jadi kalau dibilang tidak disiplin ya tidak juga, tapi kan memang kebanyakan pekerjaan di luar dari yang semestinya.”<sup>72</sup>

Dapat di pahami dari hasil wawancara dengan kepala madrasah bahwasanya hampir sebagian tenaga kependidikan merangkap juga menjadi

---

<sup>72</sup> *Ibid*, Pukul 11.15

tenaga pendidik, dikarenakan kekurangan tenaga ahli dalam bidang agama, dan mau tidak mau sementara waktu di tutupi oleh tenaga kependidikan yang menjalankan tugasnya sebagai pendidik, akan tetapi tidak melalaikan tugasnya di tenaga kependidikan.

Beliau juga sudah mengungkapkan bahwasanya sekolah setiap semesternya membuka peluang untuk mencari guru agama yang profesional, akan tetapi tidak mempunyai seseorang dalam menjalankan tugas tersebut, dan akhirnya tenaga kependidikan lah yang menjalankan jug merangkap menjadi guru agama.

Dari hasil wawancara dengan kepala perpustakaan mengenai kendala yang terjadi dalam strategi kepala madrasah meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yaitu beliau mengungkapkan bahwasanya :

“Ya kendalanya sarana atau fasilitas disekolah ini belum memadai contohnya seperti infokus atau wifi disekolah reguler itu belum bisa eemm,, dibuat atau belum diberikan tiap kelasnya, itu kendalanya.”<sup>73</sup>

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah mengenai kendala yang terjadi dalam strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yaitu dapat di pahami bahwasanya kendalanya sarana atau fasilitas di sekolah seperti infokus, wifi dan sebagainya. Beliau juga menambahkan bahwasanya :

“Ya karena ada sebagian guru baru walaupun dia sesuai dengan jurusanannya, dia belum mampu untuk menguasai kelas itu, atau belum bisa menyampaikan ilmunya untuk siswa. Kalau guru yang kependidikan ini ya pengalaman inikan guru yang paling besar yakan. Nah jadi dari kami tenaga kependidikan ini kami minimal sudah diatas 10 tahun semua, jadi

---

<sup>73</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Perpustakaan (Rosdani Hasibuan, S.Pd) Pada Tanggal 10 Maret 2020, Pukul 11.57.



rasanya pekerjaan itu sudah hal yang biasa bagi kami, jadi kami rangkap pun mungkin rasanya sudah hal yang biasa karena kami memang sudah terbiasa menghadapi siswa yang banyak sekaligus. Dengan begitu walaupun kepala madrasah memberikan tugas kepada kami tidak banyak, berbeda dengan guru, mereka sampai 40 jam kami maksimal itu 24 jam dan bahkan ibu ada pengurangan 18 jam, jadi 18 jam itu kalau dipadatkan paling 3 hari, berartikan 3 hari sudah bisa nyambil itu dia tadi.”<sup>74</sup>

Dari hasil wawancara dengan kepala perpustakaan, dapat di pahami bahwasanya kendalanya juga yaitu kekurangan tenaga ahli, dan yang menutupi kekurangan itu yaitu tenaga kependidikan yang juga merangkap menjadi tenaga pendidik. Beliau mengungkapkan bahwasanya mereka di beri amanah untuk mengajar juga, tetapi dikurangi waktu jam kerjanya, tidak seperti guru, karena tenaga kependidikan juga harus menyelesaikan kewajibannya dalam bidang administrasi.

Kemudian dari hasil wawancara dengan koordinator tahfidz beliau mengungkapkan bahwasanya :

“Kalau untuk ini, strateginya yang kurang itu mungkin seperti kurangnya fasilitas, wifi itu masih kurang sebenarnya tapi semaksimal mungkin memanfaatkan apa yang ada dulu karena perekonomian juga khususnya perekonomian pendidikan tidak bisa kita ukur-ukur, jadi memang harus semaksimal mungkinlah apa yang ada di maksimalkan, yang belum ada mencoba menutupi dengan yang lain.”<sup>75</sup>

Dapat dipahami dari hasil wawancara mengenai kendala strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yaitu beliau juga mengungkapkan kurangnya fasilitas, akan tetapi semaksimal mungkin memanfaatkan apa yang ada dulu. Beliau juga mengungkapkan kendalanya juga

---

<sup>74</sup> *Ibid*, Pukul 12.00

<sup>75</sup> Hasil Wawancara dengan Koordinator Tahfidz (Khairunissa Pulungan, S.Pd) Pada Tanggal 10 Maret 2020, Pukul 12.16.

merupakan kekurangan tenaga ahli dalam mengajar, seperti yang beliau ungkapkan yaitu :

“Kalau saya sih, nggak terlalu terbebani dengan itu, masih enjoy-enjoy aja karena memang ngajarnya juga gak terlalu banyak kok dibebankan untuk tenaga kependidikan jadi masih bisa memanage dengan baik. Itu pun lebih enak seperti ini, karena kan setiap hari harus datang. Jadi semua bisa terkoordinasi dengan baik, masih bagus, tidak yang harus pusing mikirin mana yang masuk, mana yang ngurus ini, enggak, alhamdulillah masih bisa terkendala dengan baik semuanya.”<sup>76</sup>

Dari hasil wawancara dengan koordinator tahfidz dapat di pahami beliau mengungkapkan bahwasanya beliau tidak merasa terbebani walaupun tenaga kependidikan merangkap menjadi tenaga pendidik, karena walaupun memiliki beban dua kali lipat, akan tetapi pihak sekolah mengurangi waktu kerjanya, agar tidak terlalu berlebihan dan membuat tenaga kependidikan merasa terbebani.

Tata usaha bagian kurikulum dan operator sekolah juga menambahkan mengenai kendala strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yaitu sebagai berikut:

“Fasilitas masih belum memadai, karena kan kita juga kekurangan dana dalam mengelola sekolah ini, tapi kita harus memanfaatkan keadaan yang ada dulu. Nah dengan adanya kendala tersebut kita harus sama-sama berjuang gimana bisa memajukan sekolah ini dengan mengandalkan fasilitas yang ada. Kemudian di madrasah kita ini juga kekurangan tenaga ahli seperti guru agama, jadi untuk sementara waktu kita yang di bagian administrasi juga harus bisa mengajar”<sup>77</sup>

“Fasilitas kita juga masih kurang ya, jadi pastinya ada kendala. Kemudian tenaga ahli juga kita kurang, seperti guru agama masih kurang sehingga

---

<sup>76</sup> *Ibid*, Pukul 12.18

<sup>77</sup> Hasil Wawancara dengan Tata Usaha Bagian Kurikulum (Roslila, S.Pd.I) Pada Tanggal 11 Maret 2020, Pukul 10.27.

kita juga yang tenaga kependidikan disini merangkap menjadi guru sekaligus ada juga yang menjadi wali kelas.”<sup>78</sup>

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, kepala perpustakaan, koordinator tahfidz, tata usaha bagian kurikulum dan operator sekolah dapat disimpulkan mengenai kendala strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan bahwasanya terdapat kekurangan tenaga ahli, dan beberapa hari terakhir kedisiplinan tenaga kependidikan sedikit berkurang dikarenakan kesibukan-kesibukan yang dimiliki setiap individunya. Oleh karena itu setiap semester pihak sekolah selalu membuka peluang pekerjaan untuk mengajar agama Islam, agar kekurangan tenaga ahli itu dapat ditutupi dan kedisiplinan tenaga kependidikan dapat meningkat.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan pada temuan penelitian, pembahasan hasil penelitian ini menjelaskan bahwa strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan, dapat dipaparkan sebagai berikut :

#### **1. Strategi Kepemimpinan di MTs. Muallimin Univa Medan**

Dari hasil penelitian ini dapat di simpulkan bahwa strategi yang digunakan oleh pemimpin yaitu kepala madrasah selaku pimpinan di MTs. Muallimin Univa Medan, menggunakan strategi kekeluargaan, karena menurut beliau dengan diterapkannya strategi kekeluargaan maka interaksi antara pimpinan dengan bawahan dapat berjalan dengan baik, begitupun sebaliknya. Saling menghormati

---

<sup>78</sup> Hasil Wawancara dengan Tata Usaha Bagian Operator Sekolah (Halimatussakdiyah, S.Pd.I) Pada Tanggal 4 Maret 2020, Pukul 11.01.

satu sama lain, saling menasehati, saling menutupi kekurangan satu sama lain, bukan saling menjatuhkan.

Kepala madrasah juga melakukan strategi dengan cara musyawarah atau berbagi terhadap guru maupun staf-staf untuk saling berbagi dan sama-sama menilai hasil dari strategi mana yang berjalan ataupun yang mana tidak berjalan. Pemimpin yang musyawarah atau demokratis dilakukan agar kepala madrasah dengan para bawahannya saling terbuka dan dapat berkomunikasi dengan baik, saling berbagi solusi satu sama lain dan tidak memandang usia, agar berjalanannya program yang telah di rancang sebelumnya serta mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian ini juga di dukung oleh teori menurut Lashway yaitu strategi adalah pola perilaku yang dirancang untuk mencapai kerja sama dengan para anggota dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap strategi memandang sekolah melalui sudut pandang berbeda, pencerahan bentuk tertentu dan tindakan tertentu yang menyenangkan.<sup>79</sup>

Strategi juga merupakan suatu rencana yang dibuat atau dirancang sebelumnya untuk mendapatkan tujuan serta hasil yang diinginkan melalui proses-proses tertentu dengan menggunakan jasa sumber daya manusia atau suatu organisasi untuk mewujudkan strategi yang sudah dirancang sedemikian rupa.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa strategi adalah suatu usaha atau ide-ide yang sudah di rencanakan sebelumnya dan

---

<sup>79</sup> Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, (Bandung : Citapustaka Media, 2013) Hal 145

digunakan untuk melakukan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **2. Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan**

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwasanya kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan selama ini sudah berjalan cukup baik, dan sudah sesuai dengan kemampuannya masing-masing, walaupun masih adanya kekurangan-kekurangan seperti ketidaksiplinan dan tidak dapat mengatur waktunya dengan baik.

Kemudian kinerja yang sudah senior terkadang menurun kinerjanya dikarenakan faktor usia, dan dapat dibantu dengan yang muda-muda, dan jika salah satu berhalangan untuk mengerjakan pekerjaan yang harus diselesaikan, maka akan ditutupi oleh pihak yang lain dengan saling tolong-menolong dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah dapat dipahami bahwasanya cara mengevaluasi kinerja tenaga kependidikan dilakukan seminggu sekali, yaitu antara pimpinan dengan staf administrasi dan lain sebagainya. Duduk bersama-sama melakukan evaluasi kinerja dengan mengadakan pertemuan, saling memberikan masukan-masukan yang positif serta nasehat-nasehat yang positif, dan tidak membedakan satu dengan yang lainnya. Kemudian dengan diadakannya pertemuan tersebut untuk membicarakan rencana tiap minggu ke depan secara bersama-sama.

Menurut Wibowo kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.<sup>80</sup>

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwasanya kinerja bukan hanya menjelaskan hasil kerja seseorang tetapi bagaimana proses hasil kerja itu sendiri berlangsung sehingga menghasilkan prestasi yang baik dalam melakukan pekerjaan tersebut.

### **3. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan bahwasanya dengan melakukan strategi pelatihan-pelatihan, dan jika ada buka peluang pelatihan untuk tenaga pendidik atau tenaga kependidikan, maka pihak sekolah dapat mengirim tenaga mereka untuk dilatih.

Selanjutnya pihak sekolah juga menyediakan fasilitas yaitu sarana dan prasarana yang memadai, walau belum mampu mencukupi, akan tetapi dapat memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada terlebih dahulu. Dengan begitu proses kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan baik.

Dari hasil penelitian mengenai strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa

---

<sup>80</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Depok : RajaGrafindo Persada, 2016) Hal 7.

Medan bahwasanya dengan mengadakan *reward* atau penghargaan kepada tenaga kependidikan dapat memotivasi kinerja tiap personilnya, dengan memberikan ucapan selamat, atau menaikkan honor walau tidak banyak, akan tetapi memberikan perhatian yang lebih kepada tenaga kependidikan yang memiliki kinerja yang baik.

Strategi kepemimpinan sangatlah dibutuhkan dalam sebuah organisasi atau di suatu lembaga tertentu, karena jika strategi yang digunakan pemimpin tidak berjalan dengan sesuai keinginan, maka akan berdampak pada kesuksesan lembaga tersebut. Oleh karena strategi merupakan sebuah bentuk ide kreatif yang diterapkan oleh pemimpin dan menjalankannya secara bersama-sama guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Sementara Iswanto mengemukakan bahwa kinerja pada level manapun (individu, tim, atau unit) dapat diukur dan diberi penghargaan. Dengan semakin ditekankannya pada melibatkan karyawan, manajemen berkualitas, dan tim kerja, maka penghargaan menjadi tersedia di semua level.<sup>81</sup>

Memang hal ini dalam prakteknya tidak mudah, seperti kinerja harus dapat diukur secara akurat, harus ada disiplin yang secara sungguh-sungguh mengaitkan kinerja dengan penghargaan. Untuk memotivasi pekerja meningkatkan kinerja dalam mencapai target sasarannya, pimpinan dapat menggunakan program kinerja untuk penghargaan. Apabila pekerja memiliki peluang untuk memperoleh penghargaan bagi kinerjanya yang baik secara adil, maka mereka akan termotivasi dan berkinerja lebih baik.

---

<sup>81</sup> Yusuf Hadijaya, *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif*, Op.Cit., Hal 195.

#### **4. Kendala yang Terjadi Dalam Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kendala yang terjadi dalam strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan yaitu bahwasanya dalam material atau keuangan, karena banyak yang mau di cukupi tetapi dana tidak memadai, begitu juga dengan kekurangan tenaga ahli, itu juga menjadi penyebab mengapa tenaga kependidikan juga merangkap menjadi tenaga pendidik, dan memiliki beban dua kali lipat sebagai tenaga kependidikan juga sekaligus tenaga pendidik.

Kemudian dari hasil wawancara dengan kepala madrasah beliau mengungkapkan juga kendalanya yaitu beberapa hari terakhir kedisiplinan tenaga kependidikan sedikit berkurang dikarenakan kesibukan-kesibukan yang dimiliki setiap individunya. Oleh karena itu setiap semester pihak sekolah selalu membuka peluang pekerjaan untuk mengajar agama Islam, agar kekurangan tenaga ahli itu dapat ditutupi dan kedisiplinan tenaga kependidikan dapat meningkat.

Tidak selamanya strategi yang digunakan seorang pemimpin dapat menentukan berjalannya proses dengan baik, akan tetapi strategi yang di gunakan oleh kepala madrasah juga pastinya memiliki kendala dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dengan judul Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

##### **1. Strategi Kepemimpinan di MTs. Muallimin Univa Medan**

Strategi kepemimpinan kepala madrasah di MTs. Muallimin Univa Medan yang digunakan adalah strategi kekeluargaan, karena menurut beliau dengan diterapkannya strategi kekeluargaan maka interaksi antara pimpinan dengan bawahan dapat berjalan dengan baik, begitupun sebaliknya. Saling menghormati satu sama lain, saling menasehati, saling menutupi kekurangan satu sama lain, bukan saling menjatuhkan. Kepala madrasah juga melakukan strategi dengan cara musyawarah atau kepemimpinan yang demokratis, karena setiap permasalahan yang dihadapi, kepala madrasah mengajak tenaga kependidikan maupun guru untuk bersama-sama menyelesaikan permasalahan tersebut.

##### **2. Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan**

Kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan dapat di simpulkan bahwasanya selama ini sudah berjalan cukup baik, dan sudah sesuai dengan kemampuannya masing-masing, walaupun masih adanya kekurangan-

kekurangan seperti ketidaksiplinan dan tidak dapat mengatur waktunya dengan baik.

Kemudian kinerja yang sudah senior terkadang menurun kinerjanya dikarenakan faktor usia, dan dapat dibantu dengan yang muda-muda, dan jika salah satu berhalangan untuk mengerjakan pekerjaan yang harus di selesaikan, maka akan di tutupi oleh pihak yang lain dengan saling tolong-menolong dalam melakukan pekerjaan. Kepala madrasah juga memberi motivasi kepada tenaga kependidikan yang menurun kinerjanya.

### 3. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan bahwasanya dengan melakukan strategi pelatihan-pelatihan terhadap tenaga kependidikan. Selanjutnya pihak sekolah juga menyediakan fasilitas yaitu sarana dan prasarana yang memadai, walau belum mampu mencukupi, akan tetapi dapat memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada terlebih dahulu. Kepala madrasah juga melakukan *reward* atau penghargaan kepada tenaga kependidikan untuk memotivasi tenaga kependidikan tersebut, dengan memberikan ucapan selamat, atau menaikkan honor.

#### 4. Kendala yang Terjadi Dalam Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan

Kendala yang terjadi dalam strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan yaitu kekurangan tenaga ahli, dan juga beberapa hari terakhir kedisiplinan tenaga kependidikan sedikit berkurang dikarenakan kesibukan-kesibukan yang dimiliki setiap individunya. Oleh karena itu setiap semester pihak sekolah selalu membuka peluang pekerjaan untuk mengajar agama Islam, agar kekurangan tenaga ahli itu dapat ditutupi dan kedisiplinan tenaga kependidikan dapat meningkat.

#### **B. Saran**

Adapun beberapa saran yang perlu disampaikan kepada :

1. Kepala madrasah MTs. Muallimin Univa Medan sebaiknya melakukan perekrutan tenaga kependidikan atau pendidik juga secara online, dengan begitu ditemukannya tenaga yang lebih profesional, dan dapat menutupi kekurangan tenaga ahli tersebut.
2. Kepada tenaga kependidikan agar lebih meningkatkan keterampilan dalam menyelesaikan tugas tertentu sehingga dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung : PT Rafika Aditama, 2005.
- Abdus Salam Dz, *Manajemen Insani Dalam Pendidikan*, Yogyakarta : Pustaka Belajara, 2014.
- Andi Prastowo, “*Metode Penelitian Kualitatif dan Perpektif Rancangan Penelitian*”, Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2014.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosda Karya, 2005.
- Azhar Arsyad. Dkk, *Pengantar Manajemen*, Makassar : Alauddin Press, 2006.
- Azizah Hanum Ok, *Filsafat Pendidikan Islam*, Medan : Rayyan Press, 2017.
- Cholid Narkubo, *Metode Penelitian*, Jakarta : Bumi Aksara, 2003.
- Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta : Gava Media, 2011.
- Effi Aswita Lubis, *Metode Penelitian Pendidikan*, Medan : Unimed Press, 2012.
- Emzir, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif & Kualitatif*, Depok : Rajawali Pers, 2017.
- Fattah, N. Dan Ali, M, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta : Universitas Terbuka, 2007.
- Haris Hadiansyah, “*Wawancara, Observasi, dan Focous Groups Sebagai Instrment Penggalan Data Kualitatif*”, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2013.
- Hery Wiyanta dalam penelitiannya yang berjudul “*Peran Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di SMA Negeri 1 Pleret Bantul Yogyakarta*”, Skripsi, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016.
- Karina Purwanti, Murniati, dan Yusrizal, “*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pada SMP Negeri 2 Simuelue Timur*”, 2014, Jurnal Ilmiah Didaktika, Vol. XIV NO.2, Hal. 391.
- Lexy. Moleong, “*Metode Penelitian Kualitatif*”, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2000

- Mardianto, *Psikologi Pendidikan*, Medan : Perdana Publishing, 2012.
- Muhammad Rifai dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, Bandung : Citapustaka Media Perintis, 2013.
- Muhammad Rifa'i. Pitriani Nasution. Dkk, *Manajemen Bisnis*, Medan : Widya Puspita, 2019.
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005.
- Rahmat Hidayat dan Muhammad Rifa'i, *Etika Manajemen Perspektif Islam*, Medan : LPPPI, 2018.
- Nazir. Moh, *Metode Penelitian*, Bogor : Ghalia Indonesia, 2013.
- Nurasiah, Murniati AR, dan Cut Zahri Harum, "*Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu di SD Negeri 1 Peukan Bada Aceh Besar*", 2015, Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala, Volume 3, No. 3, hal : 118-119.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, Jakarta : Balai Pustaka, 2008.
- Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, Medan : LPPPI, 2017.
- Rony Ika Setiawan, "*Analisis Pengukuran Kinerja Tenaga Kependidikan Sekolah Tinggi*", 2017, Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN), Volume 2, No. 2,
- Rony Ika Setiawan dalam penelitiannya yang berjudul "*Analisis Pengukuran Kinerja Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi*", Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN), Vol. 2, No. 2, (2017).
- Sevilla Conueio G, *Pengantar Metode Penelitian (Terjemahan)*, Jakarta : Universitas Indonesia Press, 1993.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta : Rieneka Cipta, 2002.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2016.
- Siti Rohani Magdalena Sihotang dalam penelitiannya yang berjudul "*Disiplin dan Kinerja Tenaga Kependidikan Pada SMA Negeri 2 Kota Tanjung Pinang*", Skripsi, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Maritim Raja Ali Haji Tanjung Pinang, 2015.

- Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung : Citapustaka Media, 2013.
- Syafaruddin, Eka Susanti, dkk, *Sosiologi Pendidikan*, Medan : Perdana Publishing, 2016.
- Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional* pasal 1 ayat 5 dan 6.
- Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : Rajawali Pers, 2009.
- W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : PN. Balai Pustaka, 1984.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Depok : RajaGrafindo Persada, 2016.
- Yusuf Hadijaya, *Administrasi Pendidikan*, Medan : Perdana Publishing, 2012.
- Yusuf Hadijaya, *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif*, Medan : Perdana Publishing, 2013.
- Yatim Riyanto, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kuantitatif*, Surabaya : Unesa University Press, 2008.

## Lampiran 1. Surat Izin Riset



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Jl. Willem Iskandar Pasar V Medan Estate 20371 Telp. (061) 6615683-6622925 Fax. 6615683  
Website : [www.fitk.uinsu.ac.id](http://www.fitk.uinsu.ac.id) e.mail : [fitk@uinsu.ac.id](mailto:fitk@uinsu.ac.id)

Nomor : B-3132/ITK/ITK.V.3/PP.00.9/03/2020

Medan, 02 Maret 2020

Lampiran : -

Hal : Izin Riset

**Yth. Ka. MTs Mu'allimin Univa Medan**

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

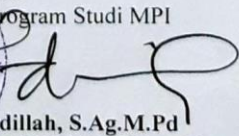
Dengan Hormat, diberitahukan bahwa untuk mencapai gelar Sarjana Strata Satu (S1) bagi Mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan adalah menyusun Skripsi (Karya Ilmiah), kami tugaskan mahasiswa:

Nama	: ANGGI LUTFIYANA
Tempat/Tanggal Lahir	: Aek Nabara, 27 Oktober 1998
NIM	: 0307161026
Fakultas	: Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Semester/Jurusan	: VIII (Delapan) / Manajemen Pendidikan Islam
Alamat	: Jl. Meteorologi Raya gg. Karya No. 103 Medan

untuk hal dimaksud kami mohon memberikan Izin dan bantuannya terhadap pelaksanaan Riset di **MTs Mu'allimin Univa Medan**, guna memperoleh informasi/keterangan dan data-data yang berhubungan dengan Skripsi yang berjudul:

**“STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI MTS  
MU'ALLIMIN UNIVA MEDAN”**

Demikian kami sampaikan, atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

*Wassalam*  
Dekan  
Program Studi MPI  
  
**Abdillah, S.Ag.M.Pd**  
NIP. 19680805 199703 1 002

Tembusan:  
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan

## Lampiran 2. Surat Balasan Riset



Universitas Al Washliyah

**MADRASAH TSANAWIYAH MUALLIMIN**

JENJANG AKREDITASI "A" NSM : 12.1.21.27.10.004 NPSN: 60727909

Jl. Sisingamangaraja KM. 5.5 Medan 20147 (061) 42078178 Email: mts-muallimin@yahoo.com

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : MM1s/A.5/054/2020

Kepala Madrasah Tsanawiyah Muallimin Univa Medan, dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : ANGGI LUTFIYANA

Tempat/Tanggal Lahir : Aek Nabara, 27 Oktober 1998

N I M : 0307161026

Semester/Prodi : VIII/Manajemen Pendidikan Islam

benar telah mengadakan riset di MTs. Muallimin UNIVA dari tanggal 3 Maret 2020 s/d 13 April 2020, yang berhubungan dengan skripsinya yang berjudul "STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI MTS MU'ALLIMIN UNIVA MEDAN".

Demikian Surat Keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Medan, 15 Juli 2020



Drs. Kusran, MA



### Lampiran 3. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

No	Pertanyaan Penelitian	Teknik Pengumpulan Data	Sumber Data
1	Strategi Kepemimpinan di MTs. Muallimin Univa Medan	Menggunakan Teknik Wawancara dan Studi Dokumentasi	Informan : Kepala Madrasah, Kepala Perpustakaan, Koordinator Tahfidz, tata usaha bagian kurikulum dan operator sekolah.
2	Kinerja Tenaga Kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan	Menggunakan Teknik Wawancara dan Studi Dokumentasi	Informan : Kepala Madrasah, Kepala Perpustakaan, Koordinator Tahfidz, tata usaha bagian kurikulum dan operator sekolah.
3	Strategi Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan	Menggunakan Teknik Wawancara dan Studi Dokumentasi	Informan : Kepala Madrasah, Kepala Perpustakaan, Koordinator Tahfidz, tata usaha bagian kurikulum dan operator

4	Kendala yang terjadi dalam Strategi Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan	Menggunakan Teknik Wawancara dan Studi Dokumentasi	sekola Informan : Kepala Madrasah, Kepala Perpustakaan, Koordinator Tahfidz, tata usaha bagian kurikulum dan operator sekola
---	---	--	---

## **Lampiran 4. Pedoman Wawancara**

### **PEDOMAN WAWANCARA DENGAN KEPALA MADRASAH MTs.**

#### **MUALLIMIN UNIVA MEDAN**

##### **A. Pedoman Wawancara**

1. Pedoman wawancara ini sebagai panduan dalam melakukan wawancara
2. Pedoman wawancara ini bersifat fleksibel sesuai dengan situasi dan kondisi yang diberikan informan
3. Selama proses wawancara berlangsung peneliti menggunakan alat bantu handphone dan alat tulis guna merekam hasil wawancara

##### **B. Identitas Wawancara**

1. Nama Informasi :
2. Tempat :
3. Hari/Tanggal :
4. Waktu

##### **C. Pertanyaan dengan Kepala Madrasah**

1. Bagaimana perekrutan tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan ?
2. Kapan surat keterangan (SK) pengangkatan tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan ?
3. Apa yang dilakukan kepala madrasah untuk menjaga hubungan baik dengan para tenaga kependidikan ?
4. Bagaimana cara kepala madrasah berinteraksi dan berkomunikasi dengan tenaga kependidikan ?

5. Bagaimana cara kepala madrasah memberi motivasi kepada para tenaga kependidikan ?
6. Bagaimana kinerja para tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan ?
7. Apakah kinerja yang dilakukan oleh para tenaga kependidikan sudah berjalan baik ?
8. Bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah di MTs. Muallimin Univa Medan ?
9. Bagaimana kepala madrasah melihat standar kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan ?
10. Bagaimana cara kepala madrasah menilai kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan ?
11. Strategi atau usaha-usaha apa saja yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan ?
12. Apa saja kendala yang terjadi dalam strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan ?
13. Seberapa besar peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan ?
14. Bagaimana cara kepala madrasah mengevaluasi kinerja tenaga kependidikan ?
15. Apakah kepala madrasah memberikan kritik dan saran kepada tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas ?
16. Bagaimana kedisiplinan kinerja tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan ?
17. Bagaimana cara kepala madrasah memberikan aspirasi atau melakukan tindakan jika kinerja tenaga kependidikan menurun ?
18. Bagaimana tanggapan kepala madrasah melihat tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan mempunyai *job* atau pekerjaan di sekolah lain ?
19. Apakah ada aturan kepada tenaga kependidikan untuk tidak melakukan kegiatan di luar madrasah?

20. Apakah setiap tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan merangkap juga sebagai guru dalam hal Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) ?
21. Apakah kepala madrasah memberikan reward atau penghargaan kepada para tenaga kependidikan terhadap kinerjanya yang meningkat?

## **PEDOMAN WAWANCARA DENGAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI MTs. MUALLIMIN UNIVA MEDAN**

### **A. Pedoman Wawancara**

1. Pedoman wawancara ini sebagai panduan dalam melakukan wawancara
2. Pedoman wawancara ini bersifat fleksibel sesuai dengan situasi dan kondisi yang diberikan informan
3. Selama proses wawancara berlangsung peneliti menggunakan alat bantu handphone dan alat tulis guna merekam hasil wawancara

### **B. Identitas Wawancara**

1. Nama Informasi :
2. Tempat :
3. Hari/Tanggal :
4. Waktu

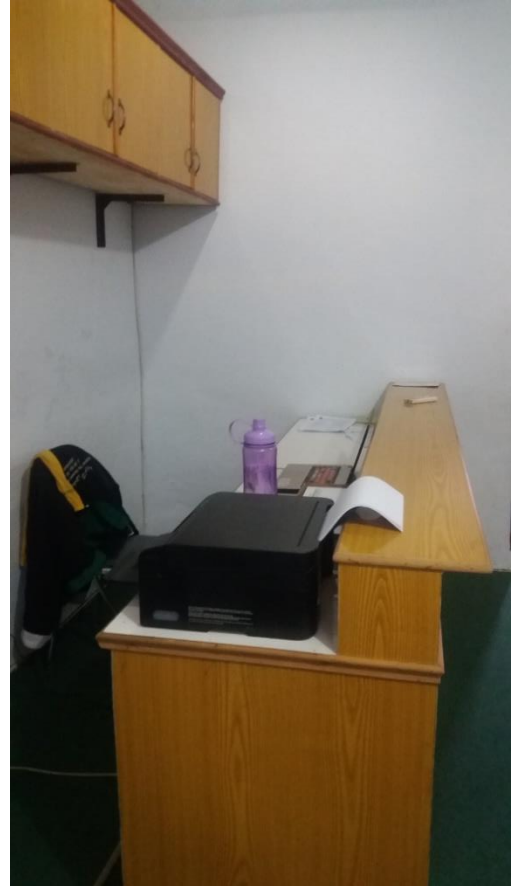
### **C. Pertanyaan dengan Tenaga Kependidikan**

1. Apa tugas sehari-hari tenaga kependidikan di MTs. Muallimin Univa Medan ?
2. Apakah dalam mengerjakan tugas tenaga kependidikan mendapat kan hambatan ?
3. Bagaimana cara tenaga kependidikan berkomunikasi dan berinteraksi dengan kepala sekolah ?
4. Ketika tenaga kependidikan berkomunikasi dengan kepala sekolah untuk berkonsultasi, bagaimana tanggapan kepala sekolah tersebut ?
5. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah di MTs. Muallimin Univa Medan ?

6. Seberapa besar peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan ?
7. Usaha apa saja yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan ?
8. Apakah kepala sekolah mengontrol kinerja tenaga kependidikan ?
9. Jika terdapat perbedaan pendapat antara tenaga kependidikan dengan kepala sekolah, bagaimana sikap kepala sekolah ?
10. Apakah kepala sekolah memberikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan kompetensi masing-masing tenaga kependidikan ?
11. Apakah kepala sekolah memberikan apresiasi kepada tenaga kependidikan ?
12. Jika tenaga kependidikan melakukan suatu kesalahan dalam pekerjaan, apa yang dilakukan oleh kepala sekolah ?

## Lampiran 5. Foto Dokumentasi dan Gambar

Gambar 4.1 Ruang Tenaga Kependidikan MTs. Muallimin Univa Medan



Gambar 4.2 Lapangan Sekolah MTs. Muallimin Univa Medan





Gambar 4.3 Foto Wawancara Bersama Kepala Madrasah yaitu Bapak Drs. Kasran, MA



Gambar 4.4 Foto Wawancara Bersama Kepala Perpustakaan yaitu Ibu Rosdani Hasibuan



Gambar 4.5 Foto Wawancara dengan Koordinator Tahfidz yaitu Ibu Khairunissa Pulungan, S.Pd



Gambar 4.6 Foto Wawancara dengan Tata Usaha Bagian Kurikulum yaitu Ibu Roslila, S.Pd.I





Gambar 4.7 Foto Wawancara dengan Tata Usaha Bagian Operator Sekolah yaitu Ibu Halimatussakdiyah, S.Pd.I



Gambar 4.8 Foto di Depan Ruang Kantor MTs. Muallimin Univa Medan



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### A. Identitas Pribadi

1. Nama : Anggi Lutfiyana
2. NIM : 0307161026
3. Tempat/Tgl Lahir : Aek Nabara, 27 Oktober 1998
4. Alamat : P3RSU Aek Nabara
5. Nama Orang Tua
  - a. Ayah : Azhari Effendi
  - b. Ibu : Siti Zaleha, S.Pd.I
6. Alamat Orang Tua : P3RSU Aek Nabara
7. Anak Ke dari : 4 dari 4 bersaudara

### B. Riwayat Pendidikan

1. Tamatan SDN 118252 Aek Nabara, berijazah tahun 2010
2. Tamatan SMP Negeri 1 Bilah Hulu, berijazah tahun 2013
3. Tamatan SMA Negeri 1 Bilah Hulu, berijazah tahun 2016
4. Tahun 2020 Mahasiswa Universitas Islam Negeri Sumatera Utara,  
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Jurusan Manajemen Pendidikan  
Islam, Semester VIII